Guía técnica

Integración del Plan Institucional

Fecha de actualización: junio 2024.

Planeación y Participación Ciudadana

Jalisco
GOBIERNO DEL ESTADO

Planeación y
Participación Ciudadana

MIDE JALISCO PLANEO EVALÚA JALISCO

Guía Técnica para la Integración del Plan Institucional

Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana

Fecha de publicación: Junio de 2024.

Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. Gobierno del Estado de Jalisco. Magisterio no. 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270 Guadalajara, Jalisco, México.

Citación sugerida: Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. (2022). *Guía Técnica para la Integración del Plan Institucional.* México: Gobierno de Jalisco.

Disponible en: http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca

Colección: Planes

Contenido

Propósito de la Guía 5
Ámbito normativo 6
Apartados de un Plan Institucional 7
I. Introducción 7
II. Marco Jurídico 7
III. Misión, visión institucional y alineación al Plan Estatal 8
Misión Institucional 9
Visión institucional 11
Valores institucionales 13
Alineación con el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo y Objetivos del Desarrollo Sostenible 16
IV. Diagnóstico de la organización 17
Radiografía institucional (análisis de la dependencia o entidad en el contexto estatal) 18
Análisis administrativo 19
Identificación de problemas y oportunidades institucionales (FODA) 21
V. Apartado estratégico 24
Objetivos institucionales 24
Identificación de programas públicos, proyectos institucionales, bienes o servicios 26
VI. Alineación de programas presupuestarios a objetivos institucionales 29
Identificación de programas presupuestarios y su contribución a los objetivos, programas públicos, proyectos, bienes o servicios institucionales 29
VII. Bibliografía 31
VIII. Directorio 31
IX. Anexos 31
Bibliografía 32
Anexo 34

Propósito de la Guía

Con la intención de facilitar la actualización de los Planes Institucionales de las dependencias y organismos descentralizados del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco se elabora la presente guía metodológica.

Su integración implicó la consulta de material bibliográfico publicado por diferentes organismos de cooperación y asistencia técnica internacional impulsores de la gestión para resultados como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social de la CEPAL; así como de organismos públicos nacionales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Para la aclaración de dudas o comentarios que se deriven de la lectura y aplicación de los contenidos establecidos en el presente documento, las dependencias y organismos contarán con el apoyo y asesoría del personal de la Dirección General de Planeación y Evaluación Participativa de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana.[1]

[1] Dirección General de Planeación y Evaluación Participativa. Dirección: Magisterio no. 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270, Guadalajara, Jalisco, México. Teléfono (33) 3819 2385.

Ámbito normativo

El presente documento se emite con fundamento en el artículo 29 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco, que faculta a la Secretaría a coordinar y el proceso integral de planeación participativa del desarrollo del Estado.

Que de conformidad con lo establecido en los numerales 7 fracciones I, II, V, VII, XI y 26 fracción III de la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios, en el marco del Sistema Estatal de Planeación Participativa, corresponde a la Secretaría: transversalizar la planeación participativa estatal en cada dependencia de los del Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, organismos autónomos estatales, y municipios del Estado; coordinar la formulación, monitoreo y en su caso la evaluación y actualización o sustitución, del Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza, los planes institucionales, los planes regionales y sectoriales; verificando que éstos mantengan congruencia en su elaboración y contenido, para evitar inconsistencias y/o contradicciones en sus objetivos, así como duplicidad de recursos, proponiendo las metodologías y lineamientos que deberán seguirse respecto a las actividades de formulación, programación, presupuestación, ejecución, monitoreo y en su caso evaluación, y actualización.

Por su parte en el Reglamento Interno de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana del Estado de Jalisco, en sus numerales 8 fracción III y 15 fracción VIII, le confiere las atribuciones de establecer las metodologías para el diseño, seguimiento y evaluación del Plan Estatal, así como los planes y programas que de él se deriven; y facilitar los mecanismos y las herramientas para que las dependencias y entidades responsables de planes, políticas y programas públicos, implementen las recomendaciones emanadas del monitoreo y las evaluaciones, a fin de mejorar los resultados.

Que este proceso se rige por lo dispuesto en los artículos 1°, 8° y demás relativos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, reglamentaria de los artículos 6 apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como párrafo tercero, 9 y 15 fracción IX de la Constitución Política del Estado de Jalisco; que establece que el derecho de acceso a la información pública es un Derecho Humano.

En observancia a lo anterior, en la formulación y/o actualización de los Planes Institucionales se deberá incluir la información fundamental del sujeto obligado de que se trate, de forma verificable, comprensible, actualizada y completa, y que se difunda en los formatos más adecuados y accesibles para todo el público.

Apartados de un Plan Institucional

La presente Guía se estructura mostrando el contenido deseado a cada uno de los capítulos y apartados de un Plan Institucional. A continuación se expone cada uno de ellos, así como las recomendaciones para su integración.

I. Introducción

Este capítulo sirve como preámbulo al Plan Institucional, se debe hacer referencia a la pertinencia, trascendencia e importancia del documento; anunciar su contenido y señalar la relevancia de la consecución de los logros de la institución.

II. Marco Jurídico

En este apartado se detallan las funciones y atribuciones en la normatividad vigente que regula el funcionamiento de la dependencia u organismo que se encuentre formulando el Plan Institucional. Se pueden consideran: la Constitución Política del Estado de Jalisco, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco y su Reglamento, el Reglamento interior de la Dependencia u Organismo, entre otros.

III. Misión, visión institucional y alineación al Plan Estatal

Una problemática frecuente en las dependencias u organismos es la falta de claridad en su propósito fundamental (misión) y en las grandes metas del porvenir (visión). En estos casos el trabajo es reactivo, se guían por los problemas del día a día y las iniciativas o acciones que se generan en las diversas áreas están desvinculadas o desalineadas respecto a los inciertos propósitos de la institución. Por ello, en el proceso de planeación estratégica es importante redescubrir y repensar la misión y la visión, ya que una buena formulación de las mismas contribuye a dar sentido y motivo al quehacer cotidiano; pues determina y recuerda, con claridad, los fines, objetivos y funciones, cuya realización y logro debería ser el principal compromiso de los funcionarios de la institución.[2]

En este sentido, en el presente capítulo se debe establecer la razón de ser de la institución (misión) y una declaración de la visión que resuma lo que busca ser en un horizonte de mediano plazo; se recomienda considerar el periodo de la administración estatal (seis años). También se deben consignar los valores en los que se fundamenta la operación de la institución.

Se recomienda considerar como punto de partida la misión, visión y valores del Plan

[2] Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad.* Cuarta edición. México: McGraw Hill.

Institucional de la dependencia o entidad inmediato anterior. El reto es ajustar y mejorar significativamente estas redacciones, para ello se sugiere aplicar las siguientes recomendaciones, ***consulte el archivo de ayuda en plataforma moodle como sugerencia para taller interno de planeación***.

Misión Institucional

La misión es un planteamiento que expresa los propósitos fundamentales de la institución y su compromiso con la sociedad, describe su razón de ser y sus distintivos principales. La definición de la misión está circunscrita al ámbito de decisiones directivas en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que señala los productos terminales y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.[3]

En el caso de los organismos gubernamentales, la misión institucional se encuentra delimitada por el marco legal que establece las obligaciones y atribuciones de la dependencia u organismo, por lo que será necesario analizar los documentos del marco jurídico consignados en el capítulo anterior. Para tener insumos que permitan que la oración exprese de forma adecuada y resumida la misión de la dependencia u organismo, se recomienda hacer un ejercicio con los directivos de la dependencia -como un taller de planeación- donde se considere lo siguiente:

Preguntas Guía para definir la misión **institucional**

- **¿Quiénes somos? Permite preguntarse acerca de la identidad institucional.**
- **¿A qué nos dedicamos? Abre la reflexión sobre las principales necesidades a satisfacer.**
- **¿En qué nos diferenciamos de otros organismos con actuaciones parecidas en algunos temas relevantes (por ejemplo, salud pública y medio ambiente)? Esto ayuda a definir los principales productos y/o servicios que se deben entregar.**

[3] Armijo, M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

- **¿Para quién lo hacemos? Permite pensar en los principales destinatarios/clientes/beneficiarios.**

Ejemplo de **Misión** Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana[4]

> Somos una Secretaría conformada por ciudadanos en funciones de servicio público, **generamos espacios de gobernanza** e incentivamos la participación ciudadana; tenemos como **propósito la creación de instrumentos de planeación, monitoreo y evaluación de políticas y programas de gobierno** para promover el diálogo y la interacción entre gobierno y ciudadanos, con sólidos principios de eficacia, eficiencia y transparencia, promovemos el desarrollo sustentable y permanente del estado de Jalisco desde **un enfoque de paz.**

En el caso de las dependencias u organismos que ya dispongan de su misión, es importante hacer un ejercicio de revisión para valorar su enriquecimiento. A continuación se muestra un conjunto de preguntas, a manera de ejemplo, que pueden apoyar con la integración o revisión de la misión existente:

Preguntas Guía	Respuesta
¿Quién es la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana?	
¿A qué se dedica la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana?	
¿Cuáles son los principales productos y/o servicios de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana y de qué forma se entregan?	
¿Quiénes son los principales clientes/beneficiarios de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana?	

[4] Plan Institucional 2018-2024. Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. México: 2019.



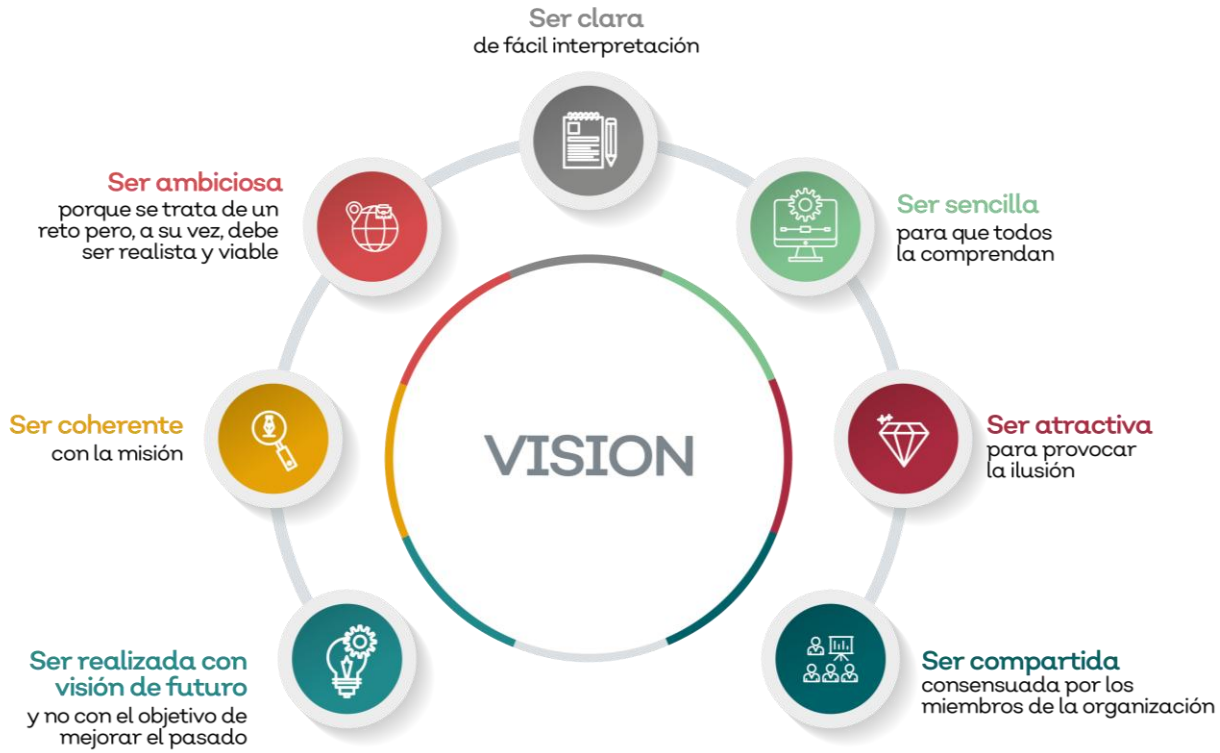
Características a considerar en la **definición** de la misión de la organización

Fuente: Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 - La planificación orientada a resultados BID.

Visión institucional

Otro elemento a definir en esta etapa de la integración de los Planes Institucionales está relacionado con la determinación de las aspiraciones, anhelos y la visualización del futuro que se tiene de la dependencia u organismo. La visión es una declaración amplia y suficiente sobre lo que la institución aspira a ser y sobre sus expectativas respecto del futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a la institución del presente con su futuro. Constituye una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas y los fines últimos de la organización.[5]

[5] BID. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 - La planificación orientada a resultados.



Características de la Visión[6]

Fuente: Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 - La planificación orientada a resultados BID

Ejemplo de Visión de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana[7]

La Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana **es referente nacional e internacional** en procesos innovadores de participación ciudadana y cultura de paz. Tenemos liderazgo e influencia en **materia de gobernanza y generamos valor público**, ordenando las aspiraciones de los ciudadanos organizados para la construcción de **sociedades participativas** orientadas a la prosperidad general de la sociedad.

[6] Ídem.
[7] Plan Institucional 2018-2024. Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. México: 2019.

Al igual que la misión, se sugiere establecer la visión de futuro mediante un ejercicio grupal con directivos de la dependencia u organismo en donde participe el titular.

Valores institucionales

Los valores son los conceptos que resaltan una o más cualidades o virtudes individuales y de grupo, las cuales son percibidas y reconocidas pública o universalmente como valiosas, o bien, son altamente estimadas y apreciadas en una sociedad determinada.[8] Los valores que se definan serán la base y guía que orientará el actuar y el quehacer de los servidores públicos que conforman la dependencia u organismo.

Los valores establecen qué se "vale" y qué no al tratar de alcanzar la misión, porque existen muchas formas de actuar para lograr los objetivos (al menos en el mediano plazo) y algunas de ellas podrían infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para mantener una convivencia pacífica. Así, en el momento en el que un grupo de personas decide declarar los valores que desean seguir en el trabajo y en los esfuerzos por lograr la misión de la organización, están afirmando lo que al final quieren ser como individuos.[9]

[8]Secretaría de Planeación (2007). *Glosario de términos sobre planeación*. Jalisco: Gobierno del Estado de Jalisco.
[9]Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

Dimensiones de los Valores



Fuente: elaboración propia.

Los valores se pueden agrupar en tres grandes bloques, el detalle de cada uno de estos se puede consultar en el apartado anexo de la Guía al final de este documento. Se sugiere que en un taller de planeación, se seleccionen aquellos que orientarán el actuar y el quehacer de los funcionarios que conforman la organización; una vez seleccionados, estos deben ser descritos en una breve redacción.

Ejemplo de valores institucionales

- **Respeto:**

Debemos saber y aprender a respetar, a entender a la otra persona, al compañero; apreciar sus intereses y necesidades., avivando un sentimiento de reciprocidad..

- **Calidad:**

Se refiere al logro de la satisfacción del cliente, la mejora continua y la eficiencia de los procesos internos y externos.

- **Eficiencia:**

Es la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que se necesitan para la ejecución de los programas y proyectos, asegurando que la relación costo-beneficio sea positiva.

- **Eficacia:**

Es la capacidad de cumplir con los objetivos y metas en el tiempo, lugar, calidad y cantidad programados y con los recursos disponibles.

- **Honestidad:**

Es la cualidad humana por la que la persona se determina a actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

- **Profesionalismo:**

Es el cultivo o utilización de las habilidades técnicas y disciplinas que posee cada miembro de la organización, y que al valerse y aprovecharse de ellas cumple con el objetivo trazado.

- **Creatividad:**

Es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que se dirigen hacia la construcción de soluciones integrales.

- **Confianza:**

Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en la medida de que se parta de la base de confiar siempre en el personal (profesionalismo).

- **Liderazgo:**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación determinada y que va dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

- **Disciplina:**

Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un objetivo; exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona.

Alineación con el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo y Objetivos del Desarrollo Sostenible[10]

Identificar la contribución del Plan Institucional al desarrollo estatal en el marco del Sistema Estatal de Planeación Participativa, indicando su alineación con otros instrumentos de planeación, tales como el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo (PEGD) vigente y los programas que de él se deriven, ***consulte el archivos de ayuda en plataforma moodle como sugerencia para taller interno de planeación***.

Además, se debe identificar, una vez definida la misión y visión, cómo estas corresponden o contribuyen al PEGD, señalando a qué objetivos e indicadores contribuyen, como se muestra en la siguiente tabla:

Componente del Plan Institucional	Objetivo de Gobernanza	Objetivo sectorial	Resultados específicos	Estrategias	Indicador PEGD[11]	Objetivos del Desarrollo Sostenible
Misión institucional	Identificar a qué Objetivo de Gobernanza del PEGD se alinea.	Seleccionar a cuál o cuáles objetivos sectoriales se vincula.	Alinear a los resultados específicos definidos en el PEGD.	Vincular a la o las estrategias a las que se alinea	Identificar a qué indicadores del PEGD se estaría contribuyendo	*Identificar el o los Objetivos del Desarrollo Sostenible a los que se estaría contribuyendo
Visión institucional						

Nota: se puede contribuir a uno o más objetivos, resultados e indicadores del PEGD, así como a más de un Objetivo de Desarrollo Sostenible

Mapas sistémicos

El enfoque sistémico se centra sobre cómo se relacionan las temáticas del PEGD entre sí, dislumbrado con ello temáticas clave. El producto de estos cruces es un mapa donde visualizan estas interdependencias y con el que se provoca a mirar más allá de los ámbitos tradicionales de influencia. De las temáticas por las cuales se

[10] Consulte archivo de ayuda en plataforma moodle.
[11] Ídem.

indentificó algún grado de contribución y/o alineación desde su depedencia, coloque en mapa sistémico relacionado (***consulte Plan Estatal de Goberanza y Desarrollo, Jalisco 2018-2024. Vision 2030.)***

Ejemplo:

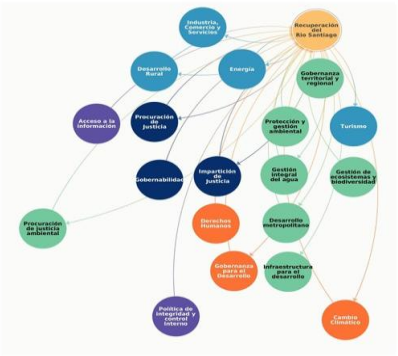
Recuperación integral del Río Santiago

Objetivo Sectorial

Mejorar las condiciones ecológicas, ambientales y sociales del Área de Intervención Prioritaria del Río Santiago, por medio de acciones estratégicas, integradas y articuladas y una visión de sustentabilidad y respeto a los derechos humanos, reduzcan la contaminación presente en la cuenca y así mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Mapa sistémico

Recuperación integral del Río Santiago y sus temáticas relacionadas.



Fuente: Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo (PEGD), de Jalisco 2018-2024. Visión 2030. Versión actualizada.

Nota: se puede contribuir a una o más temáticas sectoriales del PEGD.

IV. Diagnóstico de la organización

La siguiente fase de un plan institucional es analizar la situación actual (diagnóstico) de la dependencia u organismo a la luz de la misión y la visión. El propósito del diagnóstico es conocer la situación actual que guarda la institución mediante el recuento de las carencias y problemas, sus recursos, reservas y posibilidades de desarrollo.[12] Dentro de este capítulo es importante hacer un análisis del quehacer realizado, los resultados obtenidos, los costos de operación, las áreas de trabajo en cuanto a su estructura, perfiles que la componen y nivel de coordinación al interior y fuera de la institución, entre otros aspectos; a fin de valorar cuales son los requerimientos de reestructuración que se necesitan impulsar y, en su caso, el perfil y personal requerido para lograr la misión y visión establecida. Se propone que el diagnóstico esté compuesto por dos apartados: radiografía de la institución y

[12]Silva, I. y Sandoval, C. (2012) - Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES – CEPAL – ONU.

problemas y oportunidades. Se propone que el diagnóstico esté compuesto por tres apartados : radiografía institucional (en la que se profundiza en los temás o áreas de acción de la institución), análisis administrativo (que es el análisis interno de la dependencdia u organismo), y en análisis FODA (que sintetiza los factores positivos y negativos, tanto internos como externos de los dos apartados anteriores) .

Radiografía institucional (análisis de la dependencia o entidad en el contexto estatal)

En este apartado se da una descripción o análisis detallado del estado que guarda la dependencia u organismo en una serie de funciones o temas básicos. Se debe analizar la situación actual de la institución de acuerdo con datos duros, atribuciones normativas y a la luz de la misión y la visión con la finalidad de identificar problemas y áreas de oportunidad, así como señalar los recursos disponibles en la resolución de los problemas.

Se debe realizar un breve diagnóstico (alrededor de cuatro cuartillas) con datos estadísticos respecto de la situación actual que se tiene en la Institución para poder cumplir con los mandamientos normativos, es decir, se debe identificar cuáles son las principales áreas de acción de la dependencia u organismo para señalar cuáles son los datos que se presentan en el panorama actual y cuáles serían los problemas u áreas de oportunidad **(se sugiere consultar el diagnóstico del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo, en particular la o las temáticas en que se identifique como institución).**

Considere con enfoque integral a su dependencia u organismo (es decir, el ámbito de acción de todas sus áreas) describa brevemente cuál es la situación que se guarda actualmente para producir los bienes y servicios que están incluidos en su misión institucional. Para ello puede tomar como punto de partida el diagnóstico del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo (PEGD) en lo relacionado a la Temática donde se alinea su dependencia u organismo, considerando que esa problemática hay que adecuarla a los alcances de su institución (este será insumo para su análisis FODA).

En resumen, en este apartado deben incluirse todos aquellos factores o problemas,

que pueden dificultar o impedir el cumplimiento de la misión y la visión institucional, así como describir y analizar aquellos temas que de acuerdo con la normatividad le corresponde atender a nuestra institución, es decir los relacionados con nuestras funciones y atribuciones. De igual manera, habrá que considerar todos aquellos factores o situaciones positivas, que puedan impulsar o favorecer el cumplimiento de nuestra misión, facilitar el alcanzar nuestra visión. Habrá que tener muy encuienta que el diagnóstico debe de tener consistencia con la matriz FODA. Los elementos incluídos en el FODA deben de tener su respaldo en el diagnóstico, ya sea en la Radiografía Intitucional o en el análisis administrativo.

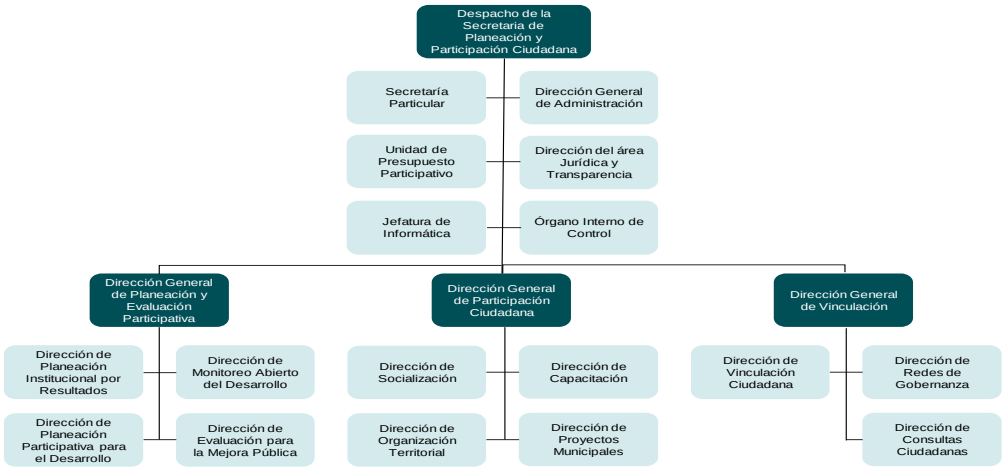
Análisis administrativo

En este apartado deberá incluirse la información fundamental establecida en el artículo 8° fracción V, inciso e) de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, que comprende:

El organigrama del sujeto obligado, así como la plantilla del personal, en la que se incluya el número total de plazas del personal de base, del personal de confianza y las vacantes.; y deberá agregarse el enlace digital que remita a la sección de Transparencia de la página web de la instancia de que se trate.

Ejemplo:

Organigrama de la Secretaria de Planeación y Participación Ciudadana, 2022



Nota: Organigrama funcional, puede consultar en https://transparencia.jalisco.gob.mx/informacion/contenido/125/203
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los recursos con los que cuenta la institución debe contemplar lo siguiente:

- **Estructura organizacional** (principales unidades administrativas de las dependencias y cantidad de personal por cada una).
- **Recursos humanos** (cantidad, género, perfil por edad, salarios, años de servicio, escolaridad).
- **Recursos financieros** (evolución por capítulo, origen y monto de los recursos).
- **Servicios generales** (inmuebles y su estado general, parque vehicular, almacenes, servicios básicos).
- **Tecnologías de información y comunicación** (equipos de cómputo-personales/servidores, telefonía, redes internas, situación del sitio web, software).
- **Procesos** (diagrama y descripción de los principales procesos de la dependencia, uso de las tecnologías de la información para automatizar la operación).
- **Sistemas de gestión de calidad** (los esquemas organizacionales que se llevan a cabo para estandarizar y mejorar procesos con el propósito de alcanzar mejores resultados en beneficio de usuarios y ciudadanos).
- **Transparencia y rendición de cuentas** (sistemas y prácticas organizacionales para cumplir con la normatividad y dar cuenta de su funcionamiento y los resultados alcanzados en su operación).
- **Manual de organización y procedimientos** (proceos y macroprocesos definidos en su Manual de Organización y Procedimietnos, incorporando su liga de consulta en e portal de transparencia de su dependencia).
- **Órgano Interno de Control** (detallar la importancia de la creación del Órgano Interno de Control, cuáles son sus alcances y que medios de control están o serán establecidos como apoyo al cumplimiento de los mandatos legales de la institución).

Es recomendable revise y en su caso ajuste la información contenida en el último Plan Institucional realizado en su depedencia y organismo.

Identificación de problemas y oportunidades institucionales (FODA)

El siguiente paso, una vez que se tiene el análisis de datos duros (estadísticos) relacionados con el quehacer de su dependencia o institución y que se analizó el panorama interno (estructura, recursos, etc.), además de considerar los insumos que sustentan a las Matrices de Indicadores de Resultados (MIR), es obtener un listado de los principales problemas y oportunidades que se presentan en la institución.

Para ello, se sugiere realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para que contribuya a clarificar las situaciones problemáticas de la institución, así como para identificar los actores relevantes involucrados en la atención de estos problemas. Se recomienda que el análisis de los aspectos negativos incluya una reflexión de si estos son susceptibles de transformarse en aspectos positivos y la identificación de los medios para lograrlo, ***consulte el archivo de ayuda en plataforma moodle***.

Se debe tener presente que se refiere a los problemas y oportunidades dentro de la institución que se reflejan en la atención de los problemas públicos que se deben atender por normatividad. El análisis que tiene que ver con costo – eficiencia, tiempos de resolución o de atención a los beneficiarios o en la prestación de servicios, análisis sobre los procesos de operación, etc.

Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

Se recomienda que en un taller interno de planeación se realice una lluvia de ideas acerca de cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la institución, y se vayan clasificado como "debilidades" si son del entorno interno y como "amenazas" si son del entorno externo.

Ejemplos de problemas institucionales:

- **Duplicidad de tareas y procesos.**
- **Deficiente calidad de los servicios ofrecidos al usuario en ventanilla.**
- **Bajo nivel de vinculación entre las áreas; algunas funcionan como una dependencia separada.**
- **Deficiente comunicación en lo interno, y muy poca difusión hacia el exterior de lo que hace la dependencia, sus productos y servicios.**
- **Poca claridad sobre las prioridades institucionales. El funcionamiento es inercial.**
- **Personal poco capacitado.**
- **Alta rotación, etc.**

De igual manera, a través de una lluvia de ideas se debe identificar las áreas de oportunidad con las que cuenta la institución, es decir, aquellas fortalezas y oportunidades de acuerdo con la matriz FODA. Se debe identificar las oportunidades con las que cuenta la dependencia que puedan contribuir a cumplir la misión y visión de la institución. Estos factores pueden ser externos (Amenazas) o internos (Debilidades) a los procesos que se desarrollan en la dependencia u organismo.

Ejemplos de áreas de oportunidad:

- **Capacidad técnica y experiencia de los equipos de trabajo.**
- **Cobertura de atención en todas las regiones del Estado.**
- **Nuevo marco legal que establece atribuciones y funciones que amplían las posibilidades de acción de la dependencia.**

Posteriormente, una vez integrada la matriz FODA, se recomienda que en el taller participativo los asistentes realicen un ejercicio de valoración y priorización de los elementos de los cuatro apartados, de acuerdo a su relevancia, nivel de afectación y/o urgencia de atención. Los factores priorizados en cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA serán los principales insumos para la integración del apartado estratégico.

Es importante considerar que la definición de los elementos FODA se hace respecto de los problemas identificados en su radiografía institucional y/o en el diagnóstico de la temática que le corresponde en el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo.

Recuerde que los elementos FODA son planteados desde una estructura concreta (recursos humanos, financieros y materiales) para atender el o los problemas públicos definidos. Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se plantean los objetivos con los que la institución pretende atender o solventar los problemas públicos definidos.

V. Apartado estratégico

Objetivos institucionales[13]

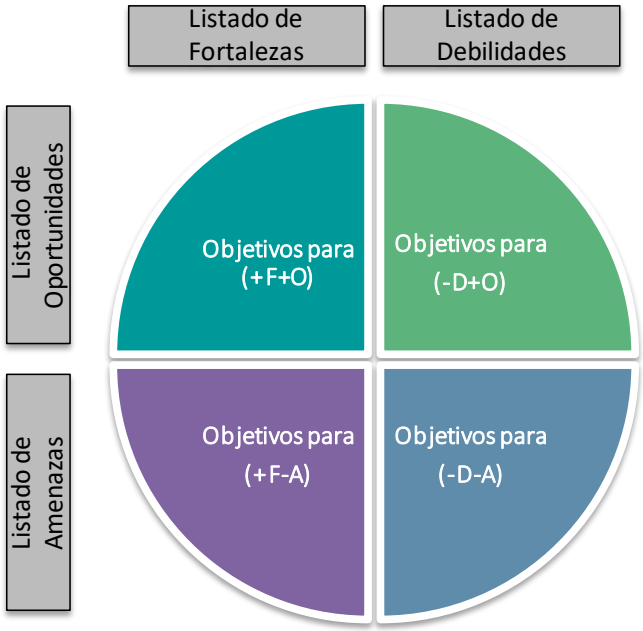
Los objetivos institucionales son el conjunto de resultados que se pretenden alcanzar por la dependencia u organismo a través de la ejecución de determinadas acciones con un horizonte propuesto de seis años (2018-2024), y que sirven para mostrar el sentido en que deben implementarse las iniciativas de acción y mejora.

Los objetivos de los planes institucionales deben ser pocos pero estratégicos con el fin de que permitan establecer, a su vez, las actividades prioritarias necesarias para cumplir con la misión y visión institucional establecida.[14] Los objetivos tienen su origen en las potencialidades y los problemas relevantes previamente identificados, así como en las atribuciones que el marco legal le confiere a la dependencia o entidad.

Para definir sus objetivos institucionales, se debe tomar como punto de partida el análisis FODA que se construyó en el apartado anterior, de manera tal que ahora el objetivo será maximizar las Fortalezas y Oportunidades priorizadas, o bien disminuir las Debilidades y neutralizar las amenazas, definidas como las de mayor relevancia en el apartado anterior, conforme al siguiente modelo:

[13] Consulte archivo de ayuda sobre taller para definición de objetivos institucionales, disponible en plataforma mooodle.
[14] BID. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 2: La planificación orientada a resultados.

Construcción de objetivos institucionales desde la matriz FODA



Fuente: elaboración propia.

Para la definición de los objetivos institucionales se debe de tomar en cuenta las siguientes consideraciones al señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o la transformación que se espera alcanzar, por ejemplo:[15]

- **"Incrementar" la infraestructura de los servicios de salud.**
- **"Mejorar" la calidad del servicio que presta el transporte público en las Zonas Metropolitanas de Jalisco.**
- **"Mejorar" la calidad de los alimentos que se ofrecen en los comedores comunitarios administrados por el Gobierno del Estado.**

Cuestiones a considerar:

- **Evitar la redacción en términos de "Contribuir", "Fomentar "o "Procurar".**
- **Expresar con claridad el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van**

[15] ILPES. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

dirigidos los bienes y servicios que produce y entrega la dependencia u organismo.

- Permitir que la sociedad identifique hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la dependencia u organismo.
- Aludir a un problema o aspecto específico que afecte el cumplimiento de la misión.
- Aprovechar e incrementar las fortalezas de la dependencia.
- Los objetivos deben ser únicos, es decir, no deben expresar más de un resultado. Si existe más de uno se pierde claridad en lo que se espera lograr y se dificulta su medición. ¿Cómo se evalúa el objetivo cuando uno de sus resultados se evalúa mal y el otro como logrado?[16]

Identificación de programas públicos, proyectos institucionales, bienes o servicios

En este apartado se establece el conjunto de proyectos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Institucional, para esto se debe de precisar los proyectos, acciones, servicios y programas públicos que las dependencias y organismos estarán desarrollando durante la presente administración estatal. Estos pueden ser parte de un programa presupuestal o, en sí mismo, ser uno de ellos. También se tiene que considerar la lista de 75 proyectos estratégicos descritos en el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo, ***consulte el archivo de ayuda en plataforma moodle***.

Los proyectos, acciones o servicios deben reflejar los bienes y servicios que serán producidos y entregados para dar cumplimiento a los objetivos institucionales establecidos. El nombre del proyecto debe ser conciso y expresar, de la manera más clara posible, el bien o servicio a entregar.

Para la definición del proyecto se recomienda seguir los siguientes pasos:

[16]FAO (2012). Manual Metodológico del Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos Gestionados por FAO.

- **Iniciar con un verbo que refleje la acción de lo que se va a hacer (construcción, rehabilitación, ampliación, iluminación, etc.).**
- **Establecer el producto o servicio que estará entregando el proyecto.**
- **Establecer la localización del proyecto.**

Los programas públicos se definen como el conjunto interrelacionado de actividades que, como procesos sistemáticos en las dependencias o entidades, deben atender un problema público definido a través de la entrega de beneficios tangibles, sean económicos, en especie, de infraestructura o servicios. Debe expresar el nombre del programa que contribuirá al objetivo; en caso de tratarse de un programa público[17] se debe consultar el sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos (Mis Programas), disponible en https://misprogramas.jalisco.gob.mx

Ejemplo:

Alineación de programas públicos, proyectos, bienes y servicios a los objetivos institucionales

Objetivo institucional	Programas públicos, proyectos, bienes o servicios (enfoque estratégico)
¿Qué? **Vinculación con los resultados estratégicos temáticos del plan estatal** **Componente de la MIR**	**Cartera de programas, acciones, proyectos.** **Concretar las acciones que permiten definir tiempos y recursos.** **Podría ser una actividad dentro de la MIR o en algunos casos será en sí mismo la MIR**
Mejorar los tiempos de respuesta en la tramitación de entrega de actas de nacimiento.	1. Impulsar el cambio tecnológico y la capacitación del personal. 2.Modernización de bases de datos y equipos

[17] Consulte archivo de ayuda disponible en plataforma moodle.

Objetivo institucional	Programas públicos, proyectos, bienes o servicios (enfoque estratégico)
	de cómputo. 3. Impartición de cursos de actualización en línea para funcionarios.

Fuente: elaboración propia

En la formulación de los planes institucionales lo recomendable es establecer entre tres y cinco intervenciones estratégicas (proyectos, estrategias, programas públicos, bienes, servicios) por cada objetivo establecido, asimismo es conveniente realizar una breve descripción de los que se enitende por la intervención pública definida,

Descripción de la intervenciones públicas (proyecto, estrategia, programas públicos, proyectos, estrategias, bienes o servicios)

ejemplo...

#	Nombre de la intervención estratégica	Tipo (Programas públicos, proyectos, estrategia, bienes o servicios)	Descripción
1	Impulsar el cambio tecnológico y la capacitación del personal.	Proyecto	Dotar de cpapacitación al personal operativo e impulsar la reconversión tecnológica de las bases de datos y sistemas de cómputo y conexión a distancia.
2	Apoyo a la educación artística y tecnológica	Acción	Realizar presentaciones y exposiciones de actividades didácticas artísticas y culturales en escuelas de educación

#	Nombre de la intervención estratégica	Tipo (Programas públicos, proyectos, estrategia, bienes o servicios)	Descripción
			básica.
3	Becas de apoyo a la educación básica de madres jóvenes y jóvenes embarazadas.	Programa público	Apoyar con un estímulo económico a las madres jóvenes y jóvenes embarazadas que tengan más de 12 años y menos de 19 años edad que deseen iniciar, reincorporarse, permanecer y/o concluir sus estudios de educación básica en el Sistema Escolarizado; en el Sistema no escolarizado o cualquier otro sistema educativo público existente en las entidades federativas.

Fuente: elaboración propia.

VI. Alineación de programas presupuestarios a objetivos institucionales

Identificación de programas presupuestarios y su contribución a los objetivos, programas públicos, proyectos, bienes o servicios institucionales

En esta sección, una vez que haya concluido el proceso de presupuestación, se debe de realizar un ejercicio de identificación de qué o cuáles objetivos institucionales, programas públicos, proyectos y acciones se alinean y contribuyen a los programas presupuestarios definidos.

Este ejercicio será la base de instrumentación de su Plan Institucional, es decir, podrá

dar cuenta y seguimiento a través de las Matrices de Indicadores de cómo se refleja en el presupuesto su planeación institucional. Ejemplo:

Alineación de programas presupuestarios a los objetivos institucionales y a los programas públicos, proyectos y acciones

Ejemplo:

Objetivo institucional	Proyectos, esrategias, acciones y programas públicos	Programa presupuestario
Reducir el tiempo de espera de los usuarios que son atendidos en ventanilla	Capacitación del personal que presta servicios en ventanilla de las oficinas regionales.	Gobierno digital en línea, innovación y crecimiento en cobertura de servicios
	Diseñar una plataforma Web para el pago virtual del impuesto catastral.	
	Ampliar y equipar las instalaciones de las oficinas regionales.	
Incrementar la infraestructura de los servicios de salud	Construcción y equipamiento de nuevos espacios de salud	Ampliar el acceso efectivo a los servicios de salud.
	Rehabilitación de los espacios de salud de las zonas rurales con más de 5,000 habitantes.	
	Establecer unidades móviles de salud en las zonas indígenas.	
Proveer apoyos a la movilidad a	Programa Mi pasaje para	Ampliación de

Objetivo institucional	Proyectos, esrategias, acciones y programas públicos	Programa presupuestario
estudiantes	estudiantes.	Oportunidades Educativas para Niñas, Niños y Jóvenes.

Fuente: elaboración propia.

VII. Bibliografía

En este apartado se presentan los documentos bibliográficos referidos y consultados en la elaboración del Plan Institucional.

VIII. Directorio

Se debe agregar el directorio oficial de la dependencia con el nombre del titular y de los responsables de las principales unidades administrativas; además, se debe incluir los nombres y cargos del equipo que coordinó la elaboración del documento.

IX. Anexos

En este último apartado se incluyen aquellos documentos o referencias que dan soporte a la información, diagnóstico o, en general, a cualquier apartado del Plan Institucional.

Deberá la menos poner en esta sección su plantilla de personal, por nivel de ingreso con su liga de consulta en su portal de transparencia (para ver la evolución respecto años previos)

Bibliografía

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Monitoreo y Evaluación de Proyectos - Curso del Marco Lógico.
- Berreta, N. y Kaufmann, J. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales Módulo 2: La planificación orientada a resultados. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bonnefoy, J. C. y Armijo M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- FAO. (2012). Manual Metodológico del Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de Proyectos Gestionados por FAO - SIMER. FAO
- García, M. y García, R. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 1: Gestión para Resultados en el ámbito público. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Nora Berretta y Jorge Kaufmann (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales.Módulo2: La planificación orientada a resultados. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Congreso del Estado de Jalisco (2011). *Reglamento de la Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios*. Jalisco. Recuperado de http://congresoweb.congresojal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes. (16 de octubre de 2013).
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Cuarta edición. México: McGraw Hill.
- Kusek, JodyZall y Ray C. Rist (2004). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y*

evaluación basado en resultados. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.

- Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana. (actualización 2022). Plan Institucional 2018-2024. México: Gobierno de Jalisco.
- Secretaría de Planeación (2007). *Glosario de términos sobre planeación*. Jalisco: Gobierno del Estado de Jalisco.
- Silva, I. y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES – CEPAL – ONU.
- Secretaría de Educación Pública (2018). *Análisis FODA*. Dirección General de Desarrollo Curricular.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017). *Módulo 2. Planeación y Presupuesto Orientado a Resultados del Diplomado en Presupuesto Basado en Resultados*. México: Unidad de Evaluación del Desempeño en Colaboración con la UNAM.

Anexo

Cartera de valores

Para la Justicia ==> La Reflexión Ética

1. La libertad
2. La equidad
3. La obediencia a la ley
4. La seguridad
5. La tolerancia
6. La versatilidad
7. La bondad
8. La magnanimidad
9. La paz
10. La subsidiaridad
11. La reciprocidad
12. La generosidad (caridad)
13. La legitimidad
14. La legalidad
15. La amistad
16. La adaptabilidad (capacidad de...)
17. La diligencia (espíritu de servicio)
18. La piedad
19. La paciencia
20. La solidaridad
21. La colaboración o trabajo en equipo
22. La interdependencia o coordinación

Parsimonia ==> La Apreciación Estética

1. La perfección
2. La limpieza y
3. La disciplina
4. La fortaleza
5. La magnificencia
6. La alegría u optimismo
7. La diligencia
8. La valentía
12. La armonía
13. La pulcritud
14. La puntualidad
15. La perseverancia
16. La prudencia
17. La gratitud
18. La generosidad
19. La templanza o mesuta

9. La creatividad
10. La calidez humana
11. La excelencia o calidad
20. La cortesía
21. La concordia
22. La amabilidad

Para la Verdad ==> El Método Científico

23. La fidelidad
24. La honorabilidad
25. La sinceridad
26. La integridad
27. La credibilidad
28. La certeza o la fe
29. La humildad
30. La probidad
31. La eficacia
32. La autenticidad
33. La cordura o sensatez
34. La lealtad
35. La honestidad
36. La confianza o confiabilidad
37. La coherencia y congruencia
38. La sabiduría
39. La certidumbre o la esperanza
40. La comunicación asertica
41. La perseverancia o constancia
42. La eficiencia y efectividad
43. La formalidad y madurez
44. La responsabilidad


Jalisco
GOBIERNO DEL ESTADO