

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Actualización del modelo de planificación estratégica del Banco Central de Paraguay

Autoría: Gómez, Sonia

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Gómez, S. (2018). "Actualización del modelo de planificación estratégica del Banco Central de Paraguay". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14098>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

EMBA-BCP 2016

**ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DEL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY**

ALUMNO: SONIA GOMEZ

TUTOR: CARLOS LOISI

LUGAR: ASUNCIÓN, PARAGUAY

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente al Banco Central del Paraguay por darme la oportunidad de cursar el EMBA de la Universidad Torcuato Di Tella y por la información proveída para la realización de este trabajo.

También agradezco la colaboración de los compañeros de la Gerencia de Desarrollo y Gestión Institucional del Banco Central del Paraguay por apoyarme laboralmente para poder participar plenamente de todas las clases y por la buena predisposición de las autoridades en las entrevistas.

Otro agradecimiento va para mi familia y amigos quienes me sostuvieron y apoyaron con paciencia y consejos durante el proceso del EMBA.

Finalmente quiero agradecer especialmente a mi tutor Carlos Loisi quien me acompañó y brindó excelentes orientaciones especialmente en el trabajo de la tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo plantea conceptos y modelos de estrategia y planificación estratégica, con énfasis el mejoramiento del modelo de planificación estratégica del Banco Central del Paraguay (BCP), en razón de que, el ente rector de la planificación estratégica gubernamental, la Secretaría Técnica de Planificación, se encuentra en proceso de implementación de la Planificación por Resultados en el marco de la Gestión por Resultados y han establecido nuevos requerimientos en los Planes Estratégicos de las entidades públicas.

Los indicadores construidos en la planificación estratégica del BCP consisten en indicadores de avance sobre cronogramas establecidos, sin embargo, la propuesta contenida en este documento pretende contribuir con el mejoramiento del modelo a través del diseño de indicadores de desempeño, sustentados en lineamientos sugeridos por CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), los cuales permitirán mediciones más precisas para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Planificación estratégica; modelos de planificación estratégica; planificación estratégica sector público; indicadores de desempeño sector público.

MARCO TEORICO	10
CAPITULO I EL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY, EL DISEÑO DE SU ESTRATEGIA COMO ORGANIZACIÓN Y LA FUNCIÓN DEL ESTADO.....	10
CAPÍTULO II CONCEPTOS Y EVOLUCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..	13
CAPÍTULO III MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
Apartado III.1 Modelos de estrategia	20
Apartado III.2 Modelos de la planificación estratégica.....	20
Apartado III.2.1 Modelo planteado por CLAD	20
Apartado III.2.2 Modelo Siglo XXI	22
Apartado III.2.3 Modelo propuesto por Fred David en 1988.....	23
Apartado III.2.4 Modelo Peter Doyle – Robert Grant.....	25
Apartado III.2.5 Modelo Océano Azul.....	30
CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN CORPORATIVA Y GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EL BCP 32	
Apartado IV.1 Planificación Corporativa en la estrategia del BCP.....	32
Apartado IV.2 Gestión por Resultados en la estrategia del BCP.....	34
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
CAPÍTULO I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BCP.....	43
Apartado I.1 Inicios	43
Apartado I.2 Proceso de Direccionamiento Estratégico	43
Apartado I.3 Modelo de Planificación Estratégica utilizado	44
Apartado I.4 Plan Estratégico Institucional 2017-2019	45
Apartado I.5 Indicadores.....	46
CAPÍTULO II PROPUESTA PARA ACTUALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BCP.....	47
Apartado II.1 Propuesta sobre Indicadores de desempeño	47
Apartado II.2 Entrevistas.....	52
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXO	61

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Desafíos para la planificación estratégica actual (Martínez O., 2013)	12
Ilustración 3 Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957)	15
Ilustración 4 Las 5 P de la Estrategia (Mintzberg, 1990)	16
Ilustración 5 Cuadro de evolución histórica de la estrategia organizacional (Castellanos & Cruz, 2014)	19
Ilustración 6 Modelos de planificación estratégica Martínez O., 2013)	21
Ilustración 7 Trayectoria de la planificación (Martínez O., 2013).....	21
Ilustración 8 Diferencias entre modelos de planificación estratégica del siglo XX y siglo XXI (Aguilar, 2014).....	23
Ilustración 9 Modelo integral del proceso de planificación estratégica (David, 1988)	25
Ilustración 10 Evolución de la estrategia y los sistemas de gestión (Doyle & Stern, 2006) ...	26
Ilustración 11 Etapas de la planificación estratégica (Yukelson, 2017)	32
Ilustración 12 Ciclo del control de gestión (Anthony, 1998).....	36
Ilustración 13 Modelo de planificación estratégica para el ámbito público (Armijo, 2011) ...	37
Ilustración 14 Tipos de indicadores en actuación pública y desempeño (Armijo, 2011)	39
Ilustración 15 Descripción de indicadores de desempeño - (Armijo, 2011).....	40
Ilustración 16 Tipos de indicadores según niveles organizacionales y actividad de planificación y control (Armijo, 2011)	41
Ilustración 17 Despliegue del macroproceso Direccionamiento Estratégico (BCP, 2016)	43
Ilustración 18 Planificación estratégica del Banco Central del Paraguay (BCP, 2018)	45
Ilustración 19 Propuesta de indicadores para proyectos estratégicos del BCP.....	52
Ilustración 20 Resumen de la entrevista preguntas 1 y 2.....	55
Ilustración 21 Resumen de la entrevista preguntas 3 y 4.....	56
Ilustración 22 Resumen de la entrevista preguntas 5 y 6.....	56

INTRODUCCIÓN

Varios autores consideran que la estrategia surge en la prehistoria, ya que nuestros antecesores se vieron obligados a utilizar herramientas y mecanismos para su supervivencia. Otros atribuyen el origen al mundo militar en el siglo V a.C., asociando la estrategia con el arte de dirigir las operaciones militares en tiempos de las guerras.

En este trabajo, nos referiremos a la estrategia empresarial que empieza a desarrollarse a partir del siglo XIX enfocándose principalmente en el crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor para la organización.

Específicamente, nos enfocaremos en la planificación estratégica del Banco Central del Paraguay (BCP), teniendo en cuenta que, en el marco de los avances en el país, impulsados desde el órgano planificador del estado, la Secretaría Técnica de Planificación (STP), desde el año 2007, el BCP se encuentra en proceso de desarrollo e implementación de un Plan Estratégico Institucional (PEI). Inicialmente el horizonte contemplado fue de 2 años, pero posteriormente fue extendido y actualmente es de 3 años.

Si bien es una de las pocas instituciones públicas que cuenta con un PEI formal, no se encuentra completo, y en la medida que la STP va desarrollando el Sistema de Planificación por Resultados como parte del Sistema de Gestión por Resultados, el BCP se ve obligado a actualizar y mejorar su PEI para cumplir cabalmente los requerimientos. En ese sentido, un punto importante es la definición de logros, metas, productos que sustentan la utilización de los recursos a disposición del BCP.

Objetivo general del Trabajo

El objetivo de la tesis, por tanto, será actualizar y mejorar el modelo de Planificación Estratégica del Banco Central del Paraguay (BCP) a través de la presentación de una propuesta concreta que contribuya a cubrir la brecha existente con los modelos de planificación estratégica para entidades públicas.

Dicha propuesta incluye considerar los indicadores de gestión o de desempeño, necesarios para la definición de metas alcanzables y que demuestren la utilización de sus recursos en forma concreta, relacionando de esa manera la planificación con la gestión por resultados.

Objetivos específicos

- Se investigará sobre los fundamentos teóricos que sirven de base para la planificación estratégica.
- Se analizará el modelo actual utilizado por el BCP.
- Se contrastará el modelo del BCP con los modelos generales y aquellos específicos para el sector público.
- Se identificará la brecha con respecto a estos modelos.
- Finalmente, se elaborará una propuesta concreta que pueda ser implementada por la institución.

Preguntas de investigación

En el trabajo se abordaron las siguientes preguntas de investigación:

- ¿El BCP posee un modelo basado en los fundamentos teóricos de la planificación estratégica?
- ¿La planificación estratégica del BCP (por pertenecer al sector público) debería orientarse particularmente hacia alguno de los modelos analizados?
- ¿Existen requerimientos para la planificación estratégica del sector público?
- ¿Qué propuesta se podría realizar sobre el modelo utilizado por el BCP?
- ¿Resulta pertinente, factible, oportuna la propuesta?
- Una vez implementada ¿se dará cumplimiento a los requerimientos de entes rectores en material de planificación estratégica?

Metodología

Se revisó y analizó bibliografía relacionada con la estrategia y la planificación estratégica, para empresas privadas y, específicamente, para entidades públicas, considerando que el Banco Central del Paraguay (BCP) conforma el conjunto de instituciones y organismos gubernamentales.

Luego se realizó un análisis del modelo utilizado por el BCP en cuanto a los elementos componentes del Plan Estratégico Institucional (PEI) en relación con las mejores prácticas. Con base en el resultado de las tareas señaladas, se elaboró una propuesta a ser presentada a la institución como mejora de su PEI actual.

La metodología utilizada en la descriptiva, tomando como base a Roberto Hernández Sampieri (2014). La investigación no es experimental pues solo describe los fenómenos tal como se presentan, sin buscar cambios de variables.

MARCO TEORICO

CAPITULO I EL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY, EL DISEÑO DE SU ESTRATEGIA COMO ORGANIZACIÓN Y LA FUNCIÓN DEL ESTADO

Es pertinente referirnos a la función del estado, considerando que el Banco Central del Paraguay (BCP) es una institución pública creada por el Decreto Ley N° 18 de fecha 25 de marzo de 1952 como organismo encargado de emitir billetes y monedas y velar por la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, iniciando sus operaciones el 1 de julio de 1952.

La actual Constitución Nacional, del año 1992, en su artículo 285° reza: “Se establece una Banca Central del Estado, en carácter de organismos técnico. Ella tiene la exclusividad de la emisión monetaria, y conforme con los objetivos de la política económica del Gobierno Nacional, participa con los demás organismos técnicos del Estado, en la formulación de las políticas monetaria, crediticia y cambiaria, siendo responsable de su ejecución y desarrollo, y preservando la estabilidad monetaria.”

La Carta Orgánica¹ en su artículo 1° dispone que: “El Banco Central del Paraguay es una persona jurídica de derecho público, con carácter de organismo técnico y con autarquía administrativa y patrimonial y autonomía normativa en los límites de la Constitución Nacional y las leyes. El Banco Central del Paraguay ejercerá las funciones de Banca Central del Estado”. Y en el artículo 3° se establecen los objetivos fundamentales que son preservar y velar por la estabilidad del valor de la moneda y promover la eficacia y estabilidad del sistema financiero.

Adicionalmente a los objetivos señalados, en el artículo 4° se asignan las funciones más importantes a cargo de la Banca Central, entre ellas participar en la formulación de la política monetaria, crediticia y cambiaria, siendo el responsable de su ejecución y desarrollo, además, emitir con potestad exclusiva, moneda y billetes de curso legal, administrando y regulando su

¹ Ley N° 489/95 “Orgánica del Banco Central del Paraguay” promulgada el 29 de junio de 1995.

circulación de acuerdo con las políticas señaladas, actuar como banquero y agente financiero del Estado, mantener y administrar las reservas internacionales, actuar como banco de bancos, promover la eficacia, estabilidad y solvencia del sistema financiero a través de la Superintendencia de Bancos, entre otras.

Ello resulta concordante con las políticas de la década de los ochenta y noventa, en las cuales se apuntaba a aquellas orientadas al equilibrio fiscal, la privatización y la descentralización, no se puede soslayar la función de desarrollo que se atribuye al Estado. Por tanto, se crearon roles y capacidades nuevos en el marco del nuevo concepto de Estado. Según la consultora Luisa María Martínez (2013), el nuevo Estado requiere cuatro condiciones: la primera es la existencia de un sistema democrático sólido, que permita someter al juicio ciudadano las principales opciones de política para el desarrollo y pueda minimizar las fallas de la acción pública, particularmente la corrupción y la captura de rentas por grupos de interés. Recientemente, el tema de la transparencia de los procesos y actos públicos junto a la rendición de cuentas ha adquirido gran relevancia. La segunda condición es la creación de un servicio público profesional, con un marco normativo e institucional apropiado, cuya misión sea el servicio a los ciudadanos y que evite el clientelismo y la influencia de intereses de grupo. La tercera condición para que el Estado tenga éxito, asumiendo las múltiples tareas que se le demandan, es satisfacer la necesidad de dotarlo de la capacidad fiscal para obtener los recursos necesarios y la capacidad de gestión para gastarlo en los planes y programas destinados a cumplir los objetivos de bien público. Finalmente, es preciso superar las hipotecas ideológicas, como aquellas que pretenden reducir las opciones políticas a meros problemas técnicos, acomodando armónicamente la racionalidad técnica con la racionalidad política.

Así mismo, el modelo incorporó conceptos de Governance, traducido como Gobierno Corporativo, que se refiere a un término de gran importancia en las mejores prácticas, que involucra los mecanismos, cultura, organización, que permitan que la institución cumpla con sus objetivos de forma efectiva.

La imagen a continuación muestra los desafíos principales de la planificación actual, según la consultora Luisa María Martínez (Martínez O., 2013).



Ilustración 1 Desafíos para la planificación estratégica actual (Martínez O., 2013)

Un punto interesante para tener en cuenta en las empresas, organizaciones o instituciones públicas es la competitividad, entendida como el resultado de la mejora de calidad constante y de innovación según Koontz & O'Donnell (1990), ofreciendo la mayor satisfacción de los consumidores o clientes al menor precio, o sea, con producción al menor costo posible, agregan Stephen Robbins y Mary Coulter (2005). Otro autor, Jean Paul Sallenave (2008) (Gerencia y planeación estratégica), señala que la economía en el uso de los recursos está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Por tanto, si bien las entidades públicas no se ven expuestas a la competencia con otras entidades que brindan el mismo servicio o producto, la competitividad se da sobre todo en la calidad de los servicios o productos que ofrecen, que debe apuntar al mejoramiento, medido a través de un aspecto fundamental que es la imagen institucional.

En el marco del Gobierno Corporativo, las mejores prácticas de las entidades públicas y las normativas vigentes, entre los años 2007 y 2008, el BCP ha desarrollado los elementos de su estrategia definiendo su Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores Institucionales, con base en las funciones establecidas en su Carta Orgánica y los lineamientos por parte del ente rector del Estado encargado de aplicar la planificación por resultados.

CAPÍTULO II CONCEPTOS Y EVOLUCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para empezar a hablar de Planificación Estratégica debemos primero definir la Estrategia. Al respecto hay que señalar que el concepto de estrategia como tal se empezó a desarrollar en el siglo XIX, sin embargo, el concepto surge ya en los tiempos prehistóricos, cuando el Homo Sapiens aparece y tenía que ingeniarse e idear mecanismos o herramientas para la caza en pos de su supervivencia.

Posteriormente, en la medida que fue evolucionando la humanidad, como está muy relacionado con la actividad humana, también fue evolucionando el concepto de estrategia, pasando por varios enfoques, destacándose las propuestas del Boston Consulting Group en la década de los sesenta, la teoría de la competitividad de Porter en los ochenta y las 5P de Mintzberg en los noventa.

En nuestros tiempos, la estrategia organizacional se enfoca en dos conceptos. Primero, en los objetivos estratégicos fundamentales de cualquier organización que son la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Segundo, en la creación de valor, la innovación y el desarrollo tecnológico. En ese sentido, se podría afirmar que el concepto estrategia tiene dos momentos determinantes y bien diferenciados: el primero, en el escenario militar, en sus inicios y el segundo, la concepción moderna, utilizado específicamente en el contexto organizacional cuyo fundamento es la toma de decisiones sobre objetivos, metas y recursos, a partir de la estimación de las condiciones presentes y futuras, endógenas y exógenas, favorables y desfavorables a la organización.

Peter Drucker (1949) fue de los primeros en analizar la estrategia como tal, y en tal sentido se preguntaba ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser? (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Planteando que los gerentes analizaran la situación presente y definieran los cambios necesarios.

La Escuela de Negocios de Harvard es la primera en acuñar formalmente el término estrategia, entre 1950 y 1960. Con posterioridad, Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962) incorporan académicamente la teoría del Management. Para ellos la estrategia es la determinación de las oportunidades básicas de una empresa, la formulación de objetivos para capitalizarlas, la definición de reglas y políticas para implementarlas y la adopción de recursos de acción que lleven al logro de las metas fijadas (Acosta Tobón, 1984).

A partir de allí, las empresas lo utilizan por la importancia que tiene para el logro de los objetivos organizacionales y, consecuentemente, para el éxito perseguido.

El mismo Chandler (1962), llega a la expresión planificación estratégica luego de los estudios que realiza. Lo principal en este concepto es su relación directa con el proceso gerencial, considerando que el foco se desplaza desde el “qué lograr” al “qué hacer”, permitiendo que los objetivos se plasmen en estrategias de acción que permitan alcanzarlos.

En ese mismo sentido, Igor Ansoff (1957) en los años sesenta, conocido como el padre de la gestión estratégica, propone varias categorías en las cuales pueden encajar las distintas empresas:

- Máximo rendimiento actual
- Utilidades de capital
- Liquidez de patrimonio
- Responsabilidad social
- Filantropías
- Actitud ante los riesgos

Un aporte importante es la matriz que desarrolló, denominada la Matriz de Ansoff (1957) que identifica oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización la cual se muestra a continuación:

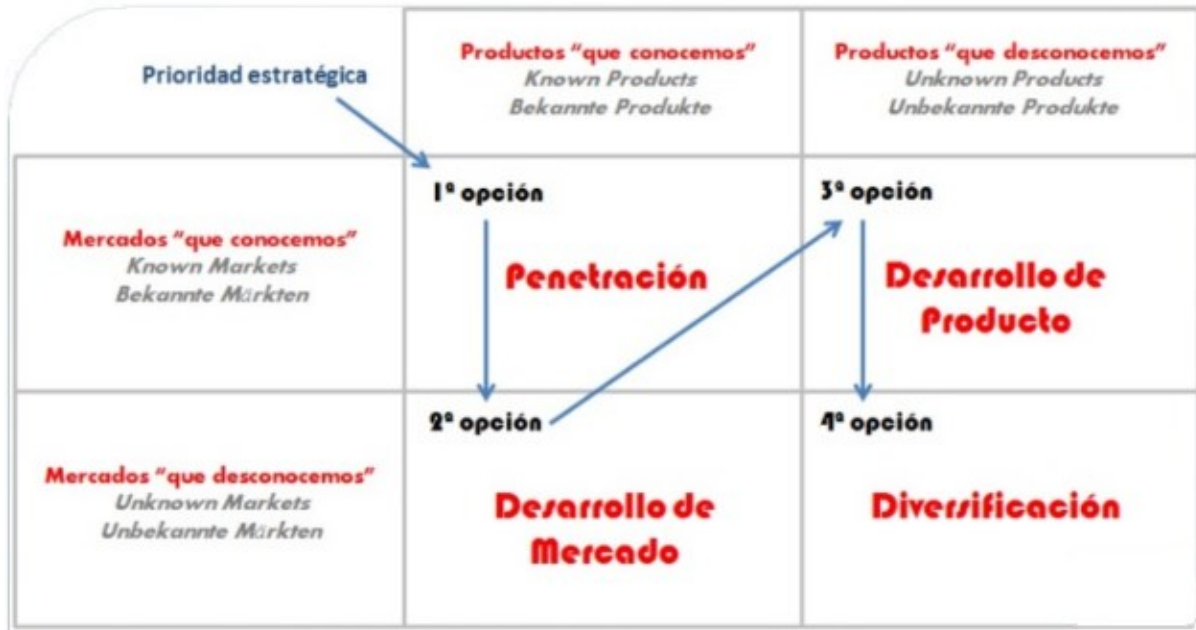


Ilustración 2 Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957)

Los creadores del concepto de Administración Estratégica son Dan Shandel y Carles Hofer (1978), por la cual, la organización debe realizar la planificación estratégica describiendo los objetivos que se desean lograr en las políticas y estrategias para después actuar de acuerdo con dichos planes. A partir de allí se definen los cuatro aspectos fundamentales: establecimiento de metas, formulación de estrategias, administración y control estratégico. Esto fue el inicio de la planificación estratégica como proceso.

En concordancia con el concepto mencionado, Kenneth Andrews (1989), define la estrategia corporativa como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de empresa “está o quiere estar” y qué clase de empresa “es o quiere ser”.

Así también, para Michael Porter (1992), la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

El profesor universitario Fred David (1988) plantea un enfoque que comprende tres etapas: la Formulación, la Implantación y la Evaluación de estrategias mencionado en su libro (David, 2003). El modelo planteado lo ampliamos en el Capítulo II.

En el marco del proceso estratégico, planteado por Shandel y Hofer (1978) quienes mencionaban dos etapas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico, el canadiense Henry Mintzberg (1990), construyó su teoría de las 5P, según la cual, se establecen cinco perspectivas para una mejor comprensión del concepto de estrategia. Dichas perspectivas son: Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición, Perspectiva.

Podemos señalar una breve descripción de cada una. De esa forma el Plan es el curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación; la Pauta de acción está dirigida a derrotar a un oponente o competidor; el Patrón es el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, debe haber consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional; la Posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.); la Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

La siguiente imagen expone más claramente el concepto:



Ilustración 3 Las 5 P de la Estrategia (Mintzberg, 1990)

Respecto a la planificación estratégica existen varias definiciones surgidas desde los años cincuenta en los cuales se introdujo formalmente. En ese sentido una definición sencilla corresponde a la dada por Fabián Martínez Villegas (2008) que expresa que es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. Sin embargo, debemos complementar la misma manifestando que es un proceso dinámico, por tanto, los planes no son rígidos, sino más bien flexibles para lograr anticiparse a las situaciones, aprovechando las oportunidades de la organización.

Podríamos incluir en este punto lo señalado por Conrado Aguilar Cruz (2000), profesor investigador del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Monterrey, que define la planificación estratégica como la que responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etc.); finalmente, persigue un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes y sostiene la necesidad de la misma justamente a que busca prever eventos futuros, sobre todo considerando el aumento en la rapidez del ritmo del cambio del entorno, con el consecuente crecimiento en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

Otras definiciones sencillas son la de Alfred D. Chandler Jr. (1962), que señala que la estrategia es la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas, y por otra parte, la de Kenichi Ohmae citada por Juan Carrión Maroto (2007), quien menciona que de lo que se trata el tema de la estrategia es en dos palabras, ventaja competitiva, por tanto, el principal propósito de la planificación estratégica es permitir a una compañía ganar, tan eficientemente como sea posible, obtener una ventaja sostenible por sobre sus competidores. La Estrategia Corporativa entonces implica un intento de alterar las fortalezas de una compañía en relación a las de sus competidores, de la forma más efectiva posible

En la siguiente tabla, extraída del material Una mirada a la evolución histórica de la Estrategia Organizacional elaborado por José Ever Castellanos Narciso y Mauricio A. Cruz Pulido (2014), se resumen los principales autores y su definición de estrategia:

Año	Definición	Autor
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? (Drucker, 1949).	Peter Drucker
1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Chandler, 1962). Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1965	1965 “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (Ansoff, 1965).	Igor Ansoff
1965-1971	1965-1971 “Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971).	Kenneth Andrews
1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa” (Ansoff, 1980).	Igor Ansoff
1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad” (Andrews, 1980).	Kenneth Andrews
1988	“Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 1988).	Fred David

Año	Definición	Autor
1990	“Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento”.	H. Mintzberg
1990	“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial” (Porter, 1990).	M.E. Porter
2001	“Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable” (Grant, 2002).	Robert M. Grant

Ilustración 4 Cuadro de evolución histórica de la estrategia organizacional (Castellanos & Cruz, 2014)

CAPÍTULO III MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Apartado III.1 Modelos de estrategia

Resulta interesante la publicación de Ellen Earle Chaffee (1985) que propone tres tipos de modelos de estrategia soportado en el concepto de la inseparabilidad que hay entre la organización y el entorno:

1. Modelo lineal: el cual enfatiza las decisiones y los objetivos a ser alcanzados, por tanto, los objetivos y los recursos destinados a obtenerlos son decisiones estratégicas.
2. Modelo adaptativo: a través del cual se analiza las oportunidades y riesgos involucrados para definir la estrategia, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades organizacionales para el aprovechamiento de estas oportunidades. La organización busca adaptarse a las preferencias de los consumidores.
3. Modelo interpretativo: es el que tiene en cuenta la cultura organizacional y las relaciones con el ambiente para definir su estrategia. Se busca una especie de mapa que permita una visión del mundo para interpretar los cambios a los que se enfrenta la organización a efectos de responder adecuadamente.

Apartado III.2 Modelos de la planificación estratégica

Conforme fueron sucediendo transformaciones históricas a nivel institucional, los modelos de planificación fueron evolucionando, implicando cambios en la visión, métodos e instrumentos para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Apartado III.2.1 Modelo planteado por CLAD

Al respecto, María Luisa Martínez (2013), consultora del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), plantea cuatro modelos.

Estos modelos son: planificación normativa, planificación indicativa, planificación estratégica y planificación situacional.

En el cuadro siguiente se expone un resumen de los modelos y sus características predominantes (Martínez O., 2013).

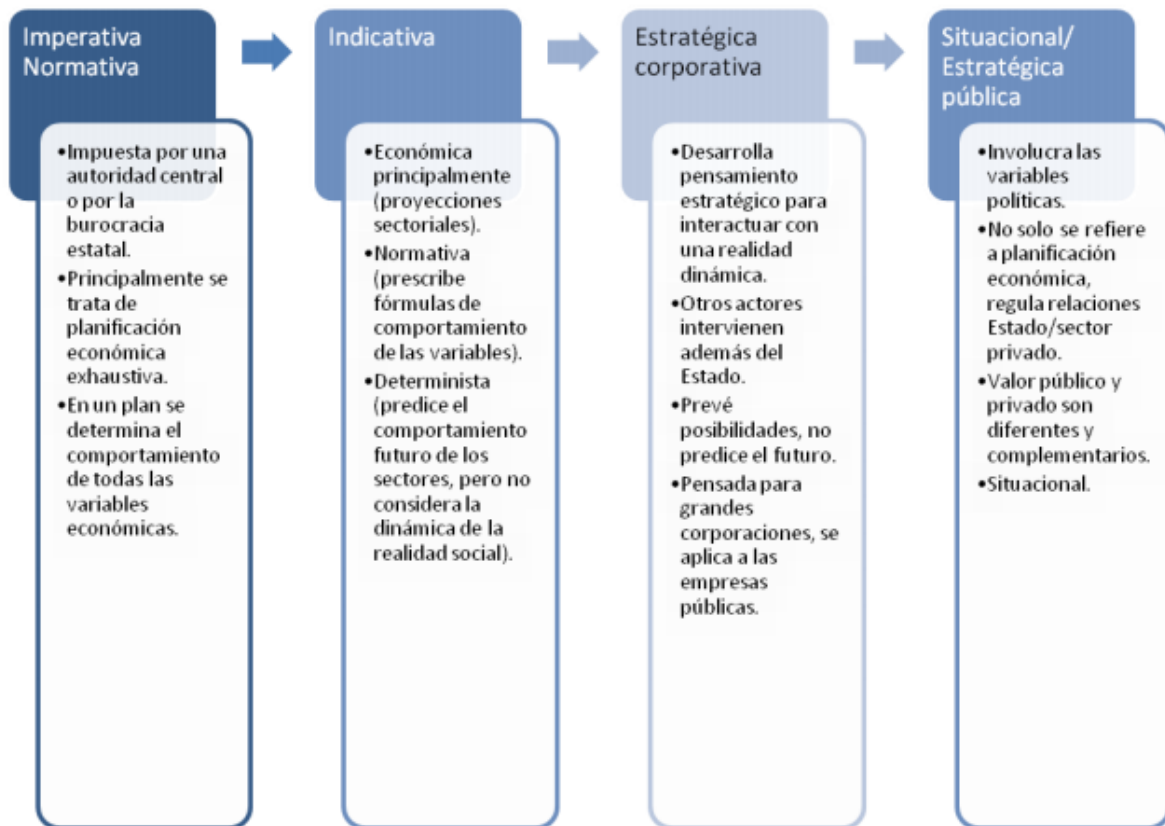


Ilustración 5 Modelos de planificación estratégica (Martínez O., 2013)

El otro gráfico planteado por la misma autora muestra de manera resumida la trayectoria de la planificación, destacando los puntos en común, así como los quiebres en los modelos que marcan la introducción de conceptos dominantes.



Ilustración 6 Trayectoria de la planificación (Martínez O., 2013)

Se observa que en la evolución permanecen puntos en común. Por ejemplo, entre la Normativa y la Indicativa, sigue siendo determinista y con finales cerrados, sin embargo, se avanza en la apertura de otros actores, es una guía para la inversión privada. Luego en la Estratégica, comparte la flexibilidad y la adaptabilidad con la Situacional, sin embargo, esta última se constituye en un nuevo paradigma al considerar el concepto de situación como la explicación de la realidad que hace un actor respecto de la ubicación en que se encuentra y a partir de la cual proyecta sus acciones, en contraposición al determinismo implícito en las planificaciones Normativas e Indicativas.

Apartado III.2.2 Modelo Siglo XXI

Por otra parte, en el cuadro presentado por Aníbal Aguilar (2014), sobre Planeamiento Estratégico del Siglo XXI, se presentan las diferencias principales entre la Planificación Estratégica del Siglo XX y Siglo XXI.

Diferencias modelos de planificación estratégica	
Siglo XX	Siglo XXI
<ul style="list-style-type: none"> • Valores absolutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre creciente
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos paradigmas
<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de modelos económicos y políticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Transiciones tecnológicas, sociales, geopolíticas y económicas
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación indicativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de la información y la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Planes centrales, regionales y locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del conocimiento
	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Distancia entre visión estratégica y planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el territorio
	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa
<ul style="list-style-type: none"> • Centralista 	<ul style="list-style-type: none"> • Verde y Café: transición a economías de baja emisión de carbono y gestión de riesgos a desastres naturales

Diferencias modelos de planificación estratégica	
Siglo XX	Siglo XXI
	<ul style="list-style-type: none"> • Con visión a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Burocrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadano como centro y fin último de la gestión pública
	<ul style="list-style-type: none"> • Asociada a la modernización del Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Apuntando a la industrialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Holística e integral

Ilustración 7 Diferencias entre modelos de planificación estratégica del siglo XX y siglo XXI (Aguilar, 2014)

Apartado III.2.3 Modelo propuesto por Fred David en 1988

Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Parte del concepto de la administración estratégica como integradora de la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información.

Por tanto, considera como su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La información cuantitativa y cualitativa se organiza en tres etapas mencionadas a continuación:

La Formulación según Fred David (David, 2003) consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y

debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

En la Implementación la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Y finalmente, la Evaluación de la estrategia es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Las etapas involucran tres niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo
- Nivel Divisional
- Nivel Funcional

El siguiente gráfico extraído del libro de Fred David (1988) expone un ejemplo:

Modelo integral del proceso de administración estratégica

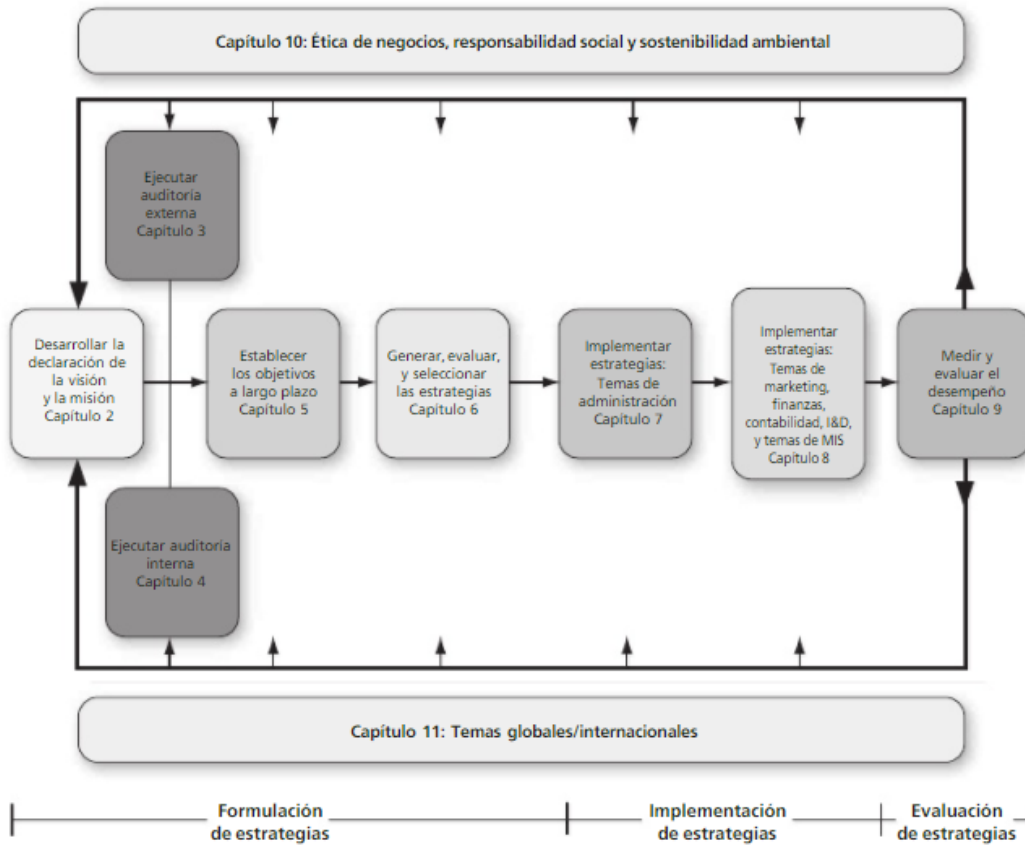


Ilustración 8 Modelo integral del proceso de planificación estratégica (David, 1988)

Apartado III.2.4 Modelo Peter Doyle – Robert Grant

El inglés Peter Doyle (2006), profesor de Gestión de Estrategia y Marketing, en la Universidad de Warwick desde 1985, realizó un análisis del papel de la casa central en la planificación estratégica de mercado.

Tabla de Evolución de la estrategia y los sistemas de gestión extraído del libro Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones (2006):

Características	Planificación financiera	Planificación a largo plazo	Planificación estratégica	Gestión estratégica de Mercado
Foco en la gestión	Presupuestos y control	Anticipar el crecimiento del Mercado	Responder a los cambios ambientales	Capitalizar las ventanas estratégicas
Suposiciones	Estabilidad a largo plazo	Tendencias del pasado que continúan	Las nuevas tendencias y discontinuidades son predecibles	Muchos cambios serán repentinos e impredecibles
Objetivos	Cumplir con el presupuesto	Predecir el futuro	Pensar estratégicamente	Crear oportunidades a través del cambio
Proceso de planificación	Anual	A 5 años con revisiones anuales	Revisiones anuales	En tiempo real
Cuándo fue popular	Hasta fines de la década de 1950	Década de 1960	Década de 1970	Después de la década de 1980

Ilustración 9 Evolución de la estrategia y los sistemas de gestión (Doyle & Stern, 2006)

Como resultado, propone un modelo de estrategia corporativa basado en la ventaja competitiva, que incluye los siguientes componentes:

1. Misión corporativa
2. Objetivos corporativos
3. Identificación de las unidades estratégicas de negocios
4. Asignación de recursos
5. Explorar sinergias
6. Desarrollo corporativo

Seguidamente efectuamos una breve descripción de cada ítem.

El autor se refiere a La Misión como una declaración de la organización sobre el propósito de la empresa y su naturaleza esencial, que busca la motivación de los empleados por la meta para la que vale la pena esforzarse, pretende que todos los sectores independientes compartan el mismo propósito, indica el rumbo hacia donde la organización se dirige y evidencia claramente las políticas institucionales relacionadas con el cliente, proveedores, empleados, entre otras. Incluye la definición del alcance competitivo, el establecimiento de la Visión o propósito

estratégico, la identificación de las Competencias y ventaja competitiva y el reconocimiento de las partes interesadas clave.

En relación con los Objetivos Corporativos, deben ser específicos y cuantificables dentro de un periodo de tiempo limitado. Otra característica es que la definición de ellos es un proceso interactivo que equilibra las ambiciones del centro con el mayor conocimiento que tiene las unidades sobre lo que puede lograrse en sus mercados, según señala Doyle. Destaca además que se debe definir un conjunto equilibrado de objetivos que cubran todas las áreas que influyen en los indicadores de desempeño: objetivos de participación de mercado, de innovación, de recursos, de productividad, sociales y de ganancias.

El siguiente elemento se refiere a las Unidades Estratégicas de Negocio que pueden establecerse en base a varios criterios, entre los cuales, Doyle propone en su libro definir a la empresa en términos de tres dimensiones: Dimensión del grupo de clientes ¿a cuántos segmentos del mercado procurará atender la empresa?; Dimensión de las necesidades del cliente ¿cuántas necesidades de los clientes logrará satisfacer?; Dimensión de la tecnología ¿qué tecnología se propondrá dominar?

Otro componente importante es la Asignación de Recursos, en el sentido de que la empresa debe establecer objetivos adecuados a las Unidades Estratégicas de Negocio, de forma tal que posteriormente asigne los recursos apropiados, considerando el potencial y las características de necesidades de fondos de la Unidad que, en un caso, puede requerir inversiones de efectivo neto o, en otro, puede ser generadora de efectivo. Señala Doyle (2006) que la selección de los objetivos de las Unidades Estratégicas de Negocio y la asignación de recursos dependerá de dos factores: la atracción que despierta el mercado y la fortaleza competitiva relativa de estas Unidades. La matriz del BCG (Boston Consulting Group) de principios de los setenta, posiciona las Unidades en dos dimensiones asimilables a los dos factores citados y los ubica en uno de los cuatro cuadrantes (vacas lecheras, estrellas, signos de interrogación, perros). La dimensión vertical es la tasa de crecimiento del mercado (Market Growth Rate), representativa del atractivo del mercado, asumiendo que los mercados de más alto crecimiento son más atractivos, y la dimensión horizontal es la participación de mercado relativa (Relative Market Share) que es el ratio entre la participación de la Unidad y la participación del principal competidor), que es utilizada como representación de la fortaleza competitiva relativa. No

obstante, la matriz del BCG tiene limitaciones, entre las cuales podemos citar que las dimensiones asumen supuestos que no siempre se dan en la realidad, por ejemplo, que las Unidades de Negocios son independientes cuando en general comparten instalaciones o servicios públicos, por tanto, si del análisis surge que se debe eliminar una actividad por ubicarse en un cuadrante desfavorable, sería tomar una decisión drástica sobre una Unidad, lo cual puede afectar a otra Unidad, debilitándola.

Por su parte, la Explotación de las Sinergias puede beneficiar a la organización aumentando la innovación, las ventas, o disminuyendo los costos o niveles de inversión necesarios para la administración.

Finalmente, el Desarrollo Corporativo se mide a través de indicadores de marketing, innovación y finanzas, sumando los planes de sus unidades de negocio individuales. En general, se observan brechas entre lo proyectado y lo alcanzado, ante lo cual, la organización puede ajustar sus objetivos hasta niveles que puedan ser logrados o buscar los mecanismos para aumentar el desempeño, ya sea analizando las oportunidades o por medio de la diversificación.

En concordancia con este modelo, Robert Grant (2006), en su libro Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, propone tener en cuenta los siguientes ítems en la elaboración de la planificación estratégica:

1. Análisis del Entorno Sectorial
2. Análisis Intrasectorial
3. Análisis de Recursos y Capacidades
4. Naturaleza y Fuente de la Ventaja Competitiva
5. Ventaja en Costes
6. Ventaja en Diferenciación
7. Integración Vertical y Ámbito de la Empresa
8. Diversificación
9. Dirección de la Empresa Diversificada

Respecto al Análisis del Entorno Sectorial, el autor sugiere el análisis PEST como modelo para organizar la información sobre las condiciones del entorno. Este modelo analiza los factores

políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Adicionalmente, como modelo para el análisis del atractivo sectorial propone el de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

- La competencia de los productos sustitutos
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores consolidados
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores

El modelo de Porter ampliado, al cual se añade una sexta fuerza, relacionado con los proveedores de productos complementarios, quienes crean valor para el sector y pueden ejercer poder de negociación, resulta de utilidad para el Análisis Intrasectorial. El autor sugiere además otras herramientas como la Teoría de Juegos; el análisis de competidores y la inteligencia competitiva, basada esta última en la obtención y análisis sistemático de información de los rivales; el análisis de la segmentación; análisis de grupos estratégicos.

Los Recursos y la Capacidades son factores clave de la planificación estratégica, entendiendo los recursos como los activos productivos de la empresa y las capacidades como lo que la empresa puede hacer, según menciona Grant (2006) en su libro. Los recursos pueden ser tangibles (recursos financieros y activos físicos), intangibles (recursos de investigación y desarrollo, marcas, reputación, tecnología, propiedad intelectual) o recursos humanos (habilidades y esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de una organización). Para identificar las capacidades se puede utilizar el análisis funcional o el análisis de la cadena de valor de Porter. El primero identifica las capacidades de las áreas funcionales, mientras que el segundo identifica una cadena secuencial de las actividades de la empresa. Incluye también un modelo para valorar los recursos y capacidades que considera como eje horizontal la importancia estratégica y como eje vertical la formaleza relativa, generando cuatro cuadrantes, de los cuales los claves son aquellos de fortalezas clave por tener alta importancia estratégica al igual que fortaleza relativa, y el de debilidades relevantes por presentar baja fortaleza relativa pero alta importancia estratégica, que amerita un análisis profundo para determinar la subcontratación, de ser necesario para una función clave.

A continuación, Robert Grant (2006) propone el análisis de la Ventaja Competitiva sobre los rivales cuando obtiene o puede obtener una tasa de beneficios persistentemente mayor. Dicha ventaja surge de fuentes internas o externas y los tipos son ventaja en costes o ventaja en diferenciación. En la definición de estrategias genéricas del ámbito competitivo, Michael Porter añade a estos dos, la segmentación. Lo importante no es solo conseguir una ventaja competitiva, sino sobre todo mantenerla.

Con respecto a la Integración Vertical y el Ámbito de la Empresa, cabe señalar que, si bien se consideraba que la integración vertical permite mejor coordinación, así como protección sobre las variaciones del mercado, actualmente se sostiene que pueden generarse mayores ventajas con la especialización en un grupo reducido de actividades verticales, permitiendo mayor flexibilidad y desarrollo de competencias básicas o también, con la colaboración entre empresas.

La Diversificación, en principio, perseguía dos objetivos: el crecimiento y la reducción de riesgo, no obstante, en las últimas décadas del siglo XX tenía un tercer objetivo que es la creación de valor para el accionista. En ese sentido, podemos señalar, en coincidencia con Grant, que cuando la diversificación explota economías de ámbito (usar un recurso en actividades compartidas genera costos menores que al llevar a cabo actividades por separado) en recursos y capacidades considerando los costes de transacción, tiene la posibilidad de crear valor para los accionistas. La diversificación que sólo busca el crecimiento o la reducción del riesgo puede destruir valor.

Por último, se refiere a la Dirección de la Empresa Diversificada y menciona que formular e implementar la planificación estratégica en estas empresas resulta una actividad compleja, sobre todo porque cada una tiene sus particularidades en relación con sus productos y mercados, recursos y capacidades, cultura organizacional o las prácticas administrativas propias.

Apartado III.2.5 Modelo Océano Azul

Los autores del libro “Ocean Blue” W Cham Kim y Renée Mauborgne (2005), miembros del Foro Económico Mundial y con numerosos artículos publicados, proponen una estrategia que enfoca en el valor competitivo de los productos ofrecidos por las empresas, hacen mucho énfasis en la innovación para conseguir crear nuevos espacios en el mercado y conseguir el éxito y la satisfacción de los clientes. Según señalan, el mercado se puede dividir en océano rojo y océano azul. Al respecto, Teresa de Jesús Castro Arroyo (2015) en un artículo menciona que en el océano rojo compite en el mercado existente, siempre reta a la competencia, explota la demanda que existe en el mercado, elige entre el valor y todo el sistema se alinea a un bajo costo, y por su parte, el azul crea un nuevo espacio sin competencia en el mercado, hace que la competencia se torne irrelevante, crea y capta demanda nueva, rompe el hecho de elegir entre el valor y el costo y finalmente todo el sistema se alinea para lograr diferencia y bajo costo.

Los 8 puntos clave de la estrategia a criterio de la citada autora son:

1. Está basado en datos. Dado que es un estudio de 10 años de más de 150 movimientos estratégicos donde intervinieron más de 30 industrias desde 1880 hasta 2000.
2. Persigue la diferenciación y el bajo costo. Es una estrategia “y-y” no un “cualquiera de los dos – o”.
3. Crea un espacio indiscutible del mercado. No intenta superar el rendimiento de la competencia, quiere que esta sea irrelevante mediante la reconstrucción de las fronteras de la industria.
4. Se le da el poder a través de herramientas y marcos. Mediante éstos rompe con la competencia y crea un océano azul.
5. Proporciona un proceso paso a paso. Partiendo de una evaluación de la situación actual, explora los seis caminos a los nuevos mercados, cómo convertir los no clientes en clientes.
6. Maximiza la oportunidad y reduce al mínimo el riesgo. Permite probar la viabilidad comercial de sus ideas.
7. Construye estrategias de ejecución. Los procesos y herramientas están incluidos, son fáciles de entender y comunicar.
8. Muestra cómo crear un ganar-ganar. Muestra como alinear 3 proposiciones: valor, utilidad y gente; para asegurar que la organización está alineada alrededor de la nueva estrategia y crear ganancias para todos.

CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN CORPORATIVA Y GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EL BCP

Apartado IV.1 Planificación Corporativa en la estrategia del BCP

En los apartados anteriores se desarrollaron conceptos y modelos, entre los cuales, los autores Peter Doyle (2006) y Robert Grant (2006), son los que plantean modelos interesantes para que la planificación estratégica del Banco Central del Paraguay se adapte a la tendencia actual y permita a la institución enfrentar los problemas actuales, así como, satisfacer la demanda de los grupos de interés en forma sistemática y organizada.

Basado en estos modelos, el profesor de Estrategia Empresarial, Ariel Yukelson (2017), propone las siguientes etapas:

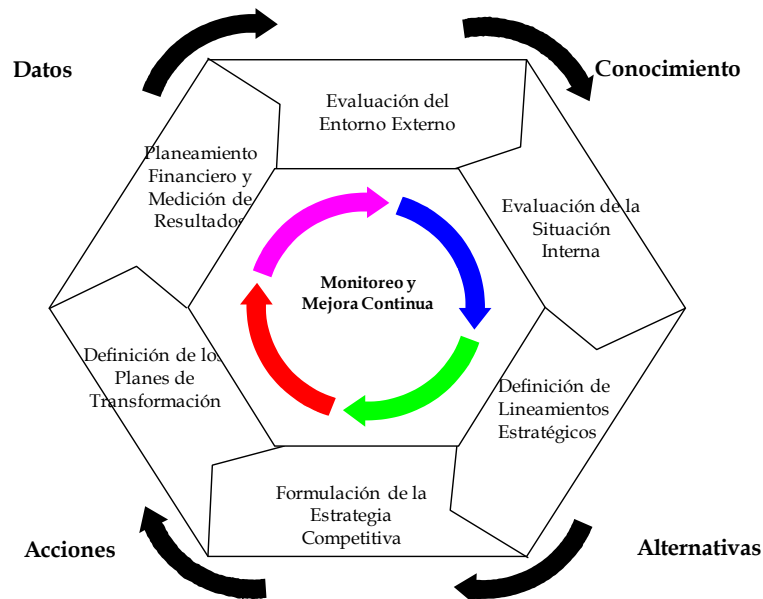


Ilustración 10 Etapas de la planificación estratégica (Yukelson, 2017)

El profesor señala que cada etapa responde cuestiones claves.

A modo de detallar las etapas en forma resumida, mencionamos que se inicia con la Evaluación del Entorno Externo que busca responder cómo está el mercado y el entorno a través del análisis de la estructura de la industria, el comportamiento de clientes y sus necesidades y las estrategias de los competidores.

Algunas herramientas que se utilizan en esta etapa son el análisis de la cadena de valor, análisis de Porter, análisis competitivo, análisis de clientes y necesidades o planeamiento de escenarios.

Luego se realiza la Evaluación de la Situación Interna a efectos de determinar las capacidades requeridas y las capacidades distintivas obtenidas a partir de la cadena de valor, utilizando herramientas como el análisis FODA, aplicando Business Intelligence, análisis de competencias clave para determinar el portafolio de capacidades clave, factores críticos de éxito en base a las demandas de clientes y comparando con las capacidades de la competencia.

La siguiente etapa es la Definición de Lineamientos Estratégicos en la cual se determina donde enfocarse, cuáles son las oportunidades más atractivas, buscando el mejor alineamiento con las actuales capacidades.

A continuación, se presenta la Formulación de la Estrategia Competitiva para establecer cómo se debería competir, cuáles son las propuestas de valor y qué sistema de Negocio se implementará.

Una vez finalizada la Estrategia Competitiva, se debe proceder a la Definición de los Planes de Transformación necesarios, con base en un análisis de transformaciones sobre los sistemas y organización actuales, respecto de los requeridos.

Y finalmente, el Planeamiento Financiero y Medición de Resultados, con el objetivo de asignar recursos y medir el éxito, para lo cual, Yukelson (2017) sugiere el desarrollo de Indicadores de Desempeño o KPIs. Esta etapa es fundamental pues analiza las desviaciones entre resultados logrados versus resultados planificados, de manera a aplicar medidas correctivas.

Adicionalmente, podemos referirnos a la importancia de un sistema de información y comunicación efectivo, que actúe en forma transversal, sumado al gobierno corporativo robusto, el estilo de dirección y liderazgo adecuado y la cultura organizacional, como factores significativos de la Dirección Estratégica o Strategic Management.

El punto relacionado con Indicadores de Desempeño será ampliado, considerando que el Modelo vigente en el BCP no ha desarrollado aún estos indicadores que permitirían orientarse hacia la Gestión por Resultados.

Apartado IV.2 Gestión por Resultados en la estrategia del BCP

Fundamentos y Consideraciones

El ámbito público tiene particularidades respecto del ámbito privado. En ese sentido, si consideramos la definición de Kenichi Ohmae que Juan Carrión Moroto (2007) incluye en su libro en el aspecto de que la planificación estratégica es permitir a una compañía ganar, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible por sobre sus competidores y pensamos en obtener mayor ganancia o mayor participación en el mercado que la competencia, corresponde hacer una diferencia entre el ámbito público y el privado. En el primero existe una sola institución, entidad o empresa encargada de proveer cierto producto o servicio, más bien relacionado con el desarrollo social y, por tanto, su principal objetivo no es el lucro. No se da similar competencia a la observada en el ámbito privado.

Sin embargo, podemos encontrar otras definiciones que se adecuan mejor a la planificación estratégica en el ámbito público, como es la que incluye Marianela Armijo (2011) referente a que es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, de manera a lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen, que son denominados de Valor Público. Con base en los objetivos se definen planes de acción o estrategias para alcanzarlos, por tanto, la planificación estratégica se vuelve una herramienta clave para la toma de decisiones en estas instituciones.

En el ámbito público, tal como señala la autora, la definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto, por medio del cual se asignan recursos conforme las prioridades establecidas en pos de una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados.
- Identificación de responsables por el logro de las metas
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Consecuentemente, la planificación estratégica contribuye a la gestión por resultados considerando que:

- Facilita priorizar objetivos y asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, que se ve reflejado en el presupuesto.
- Permite proveer información sobre lo que las entidades prevén hacer con los recursos asignados y cuáles son los logros esperados.
- Facilita la identificación de objetivos y metas asignando responsables por la gestión.
- Posibilita la generación de indicadores estratégicos que facilitan la transparencia tanto al interior de la entidad como hacia afuera, apoyando la rendición de cuentas.

Sería irreal pensar que con la planificación estratégica se solucionan todos los problemas o que es la panacea, por eso citamos algunas dificultades que surgen al ejecutar las estrategias:

- Falta de articulación entre la planificación estratégica y la operativa.
- Restricciones presupuestarias.
- Demora o retrasos en procesos administrativos claves para asegurar las inversiones.
- Tipo de producto o servicio que resulte difícil de cuantificar o costear.
- Falta o indefinición de gestores o responsables de las estrategias.

Cabe mencionar que la planificación estratégica se enmarca en el ciclo del control de gestión planteado por Robert N. Anthony (1998), graficado en la siguiente imagen:

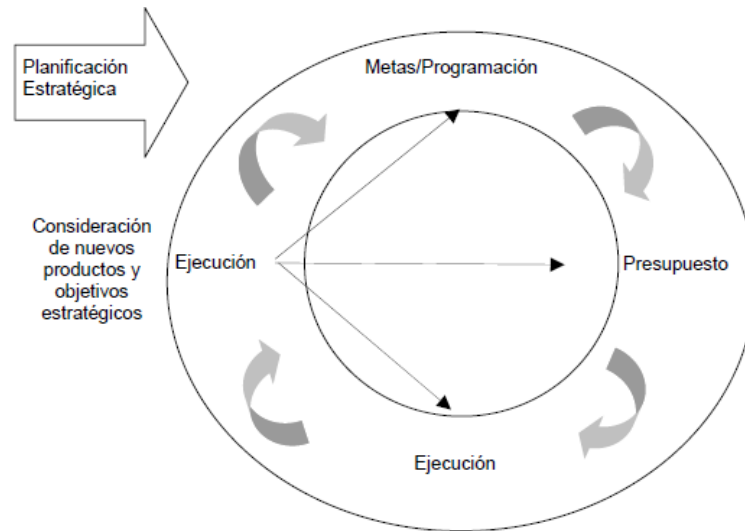


Ilustración 11 Ciclo del control de gestión (Anthony, 1998)

Modelo de planificación estratégica para el ámbito público sugerido por Marianela Armijo (2011)

Si analizamos las preguntas relacionadas con la imagen, vemos la consistencia del modelo con el de Grant (2006) y Doyle (2006):

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quiénes los hacemos?
- ¿Qué capacidades tenemos?
- ¿Qué resultados tenemos?
- ¿Qué problemas enfrentamos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué colocamos los recursos?

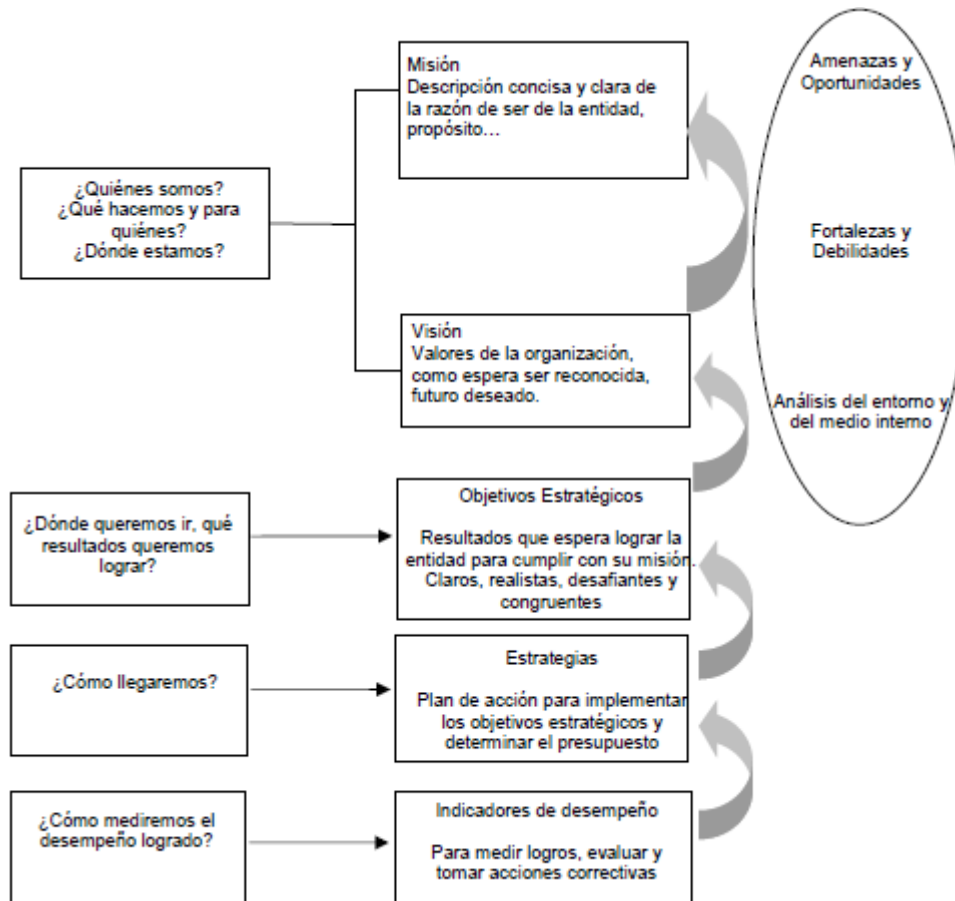


Ilustración 12 Modelo de planificación estratégica para el ámbito público (Armijo, 2011)

Se pueden establecer algunos factores críticos de la planificación estratégica como insumo para una gestión orientada a resultados:

- Compromiso y liderazgo de la Dirección.
- Regularidad en la aplicación y articulación entre la planificación estratégica y la operativa.
- Alineación de la planificación estratégica al ciclo presupuestario y tomarla como insumo para su formulación.
- Internalización de la planificación estratégica en los procesos de la institución.
- Existencia de un área de control de gestión con profesionales capacitados en las técnicas de gestión (planificación, indicadores, evaluación).
- Disponibilidad de Información para asociar la planificación estratégica al control de gestión.
- Capacidad de retroalimentar a los niveles directivos sobre los logros alcanzados y generar acciones correctivas.
- Comunicación de los resultados de la planificación estratégica.

Indicadores de Desempeño en la Gestión por Resultados

Iniciamos con la definición, manifestando que es el logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (Armijo, 2011).

Tiene características que deben ser tenidas en cuenta en su construcción:

- Los indicadores deben ser cuantificables para ser medibles.
- No indican la dirección de los resultados sino establecen lo que será medido.
- Preferentemente deben poder medirse de forma continua para su análisis.
- Efectivamente, los análisis deben ser comparativos, un solo indicador no permite la toma de decisiones.
- Debe también definirse contra qué serán comparados.
- Podemos comparar con el desempeño de años anteriores, con las proyecciones de mediano plazo, con metas de cobertura promedio nacional identificando zonas críticas, con estándares técnicos internacionales.

Con base en lo expuesto, los indicadores son útiles para:

- Mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia, calidad
- Mejorar el proceso de decisión presupuestaria: Orientado la asignación de recursos al desempeño comprometido y logrado.
- Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas

Con relación a los tipos de indicadores, Marianela Armijo (2011), propone indicadores en la generación de productos y en el desempeño.

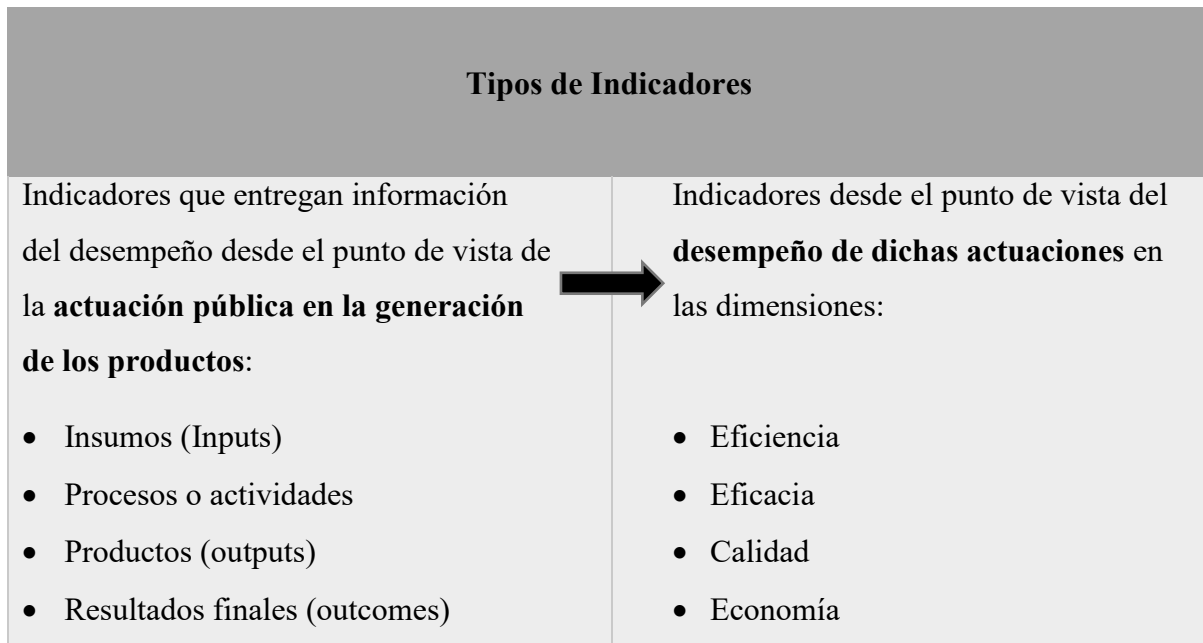


Ilustración 13 Tipos de indicadores en actuación pública y desempeño (Armijo, 2011)

En primer lugar nos referiremos al ámbito de medición que considera la cadena de valor en la producción, y en tal sentido, especificaremos a qué se refiere cada uno, con base en el Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Armijo & Bonnefoy, 2005):

- **Indicadores de Insumos (inputs):** cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.
- **Indicadores de Procesos:** se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios. Son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir.
- **Indicadores de Productos (Outputs):** muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Po sí solo el indicador no da cuenta del logro de los objetivos o recursos invertidos en la generación de dichos productos.
- **Indicadores de Resultado Final o Impacto (Outcomes):** miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios.

Tradicionalmente, en las entidades gubernamentales, los más utilizados son los de Insumos y Productos.

Luego, en su material Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Armijo (2011) define los tipos de indicadores como sigue:

EFICACIA	EFICIENCIA
Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización , sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos – outcomes)	Describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto (bien o servicio) y Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción.
CALIDAD	ECONOMIA
Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios. a) Mediciones Indirectas. Mejorar los atributos y características de los productos. b) Mediciones Directas Grado de satisfacción de los usuarios	Mide la capacidad de la Institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Ilustración 14 Descripción de indicadores de desempeño - (Armijo, 2011)

En su material incluye 10 pasos básicos para la construcción de Indicadores

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir
3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.
4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos
5. Recopilar los datos
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición
7. Señalar la fuente de los datos
8. Establecer supuestos
9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
10. Comunicar e Informar el desempeño logrado

Finalmente, sugiere, en tal sentido, distintos indicadores según las actividades de planificación:

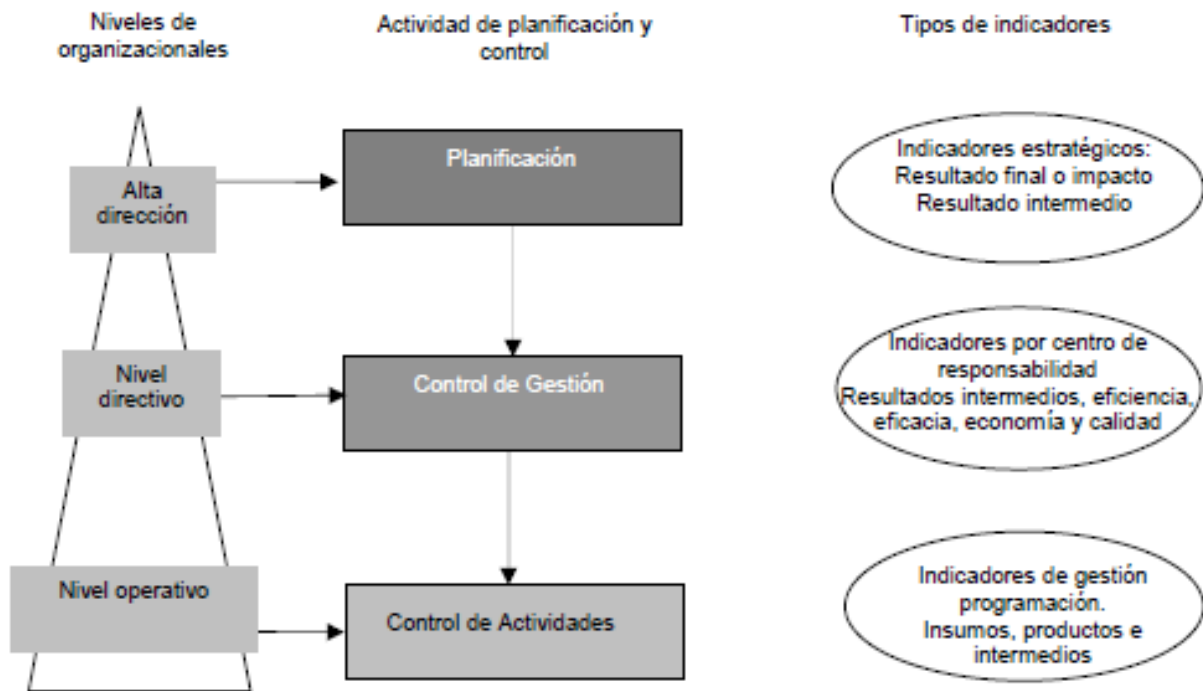


Ilustración 15 Tipos de indicadores según niveles organizacionales y actividad de planificación y control (Armijo, 2011)

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se ha seleccionado el Banco Central del Paraguay (BCP) para el desarrollo del presente trabajo considerando la accesibilidad a la información, el conocimiento considerable sobre la institución, por pertenecer a la misma por más de 20 años, y, sobre todo, la pertinencia de la presentación de una propuesta de mejoramiento del modelo utilizado que permitirá cumplir con los requerimientos del ente rector del Estado en materia de planificación.

Se aplicó el tipo de investigación cualitativa, y en ese contexto, en el primer capítulo, se describe la situación y en el segundo, se presenta una propuesta concreta de indicadores de desempeño aplicables al modelo de la planificación estratégica vigente en el BCP. Además, se complementa esta información con entrevistas realizadas a una pequeña muestra de personas relacionadas o entendidas en el tema de planificación estratégica del BCP, a efectos de conocer sus opiniones sobre diversos aspectos del modelo, así como sobre la propuesta que se incluye en otro capítulo.

CAPÍTULO I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BCP

Apartado I.1 Inicios

En el año 2007, se crea un Grupo de Trabajo para diseñar la Planificación Estratégica Institucional (PEI) con ayuda de una consultoría especializada. Se inició entonces el proceso con la definición de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos para el periodo 2008-2009. Estos lineamientos se ajustaron para el siguiente periodo de 2 años (2010-2011), redefiniéndose la Visión, Misión y acotándose los Objetivos Estratégicos de una cantidad de 10 a 6, al igual que los Valores. Los mismos permanecieron inalterables hasta el actual PEI, realizándose la validación correspondiente previo a la definición y aprobación del PEI para cada periodo. En ese sentido, cabe señalar que a partir del 2014 se amplió el periodo a 3 años. El PEI actual incluye los años 2017 al 2019.

Apartado I.2 Proceso de Direccionamiento Estratégico

En el año 2016, conforme Resolución N° 7, Acta N° 92 de fecha 15 de diciembre de 2016 fueron aprobados los Macroprocesos Estratégicos y de Apoyo del Banco Central del Paraguay, entre los cuales está el Macroproceso Direccionamiento Estratégico. Los elementos constituyentes de dicho Macroproceso fueron aprobados por la Resolución G.G. N° 135/2017.

Se resumen a continuación dicho Macroproceso:

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUB PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCESO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Diagnóstico Situacional	-	Diagnóstico Situacional	Estratégico
	Priorizaciones	-	Priorizaciones	
	Planificación	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	
		Planificación Operativa	Planificación Operativa	

Ilustración 16 Despliegue del macroproceso Direccionamiento Estratégico (BCP, 2016)

Si bien se observa un Subproceso, con su correspondiente Procedimiento, denominado Planificación Estratégica, este trabajo se enfoca en el Macroproceso Direccionamiento Estratégico, pues analiza todos los procesos establecidos en el Mapa previo.

Apartado I.3 Modelo de Planificación Estratégica utilizado

El modelo utilizado, tal como se presenta a continuación, se asocia bastante con los modelos vistos en el Apartado V.5 del Marco Teórico.

MISIÓN

Corresponde al mandato principal establecido por Ley, la razón de ser, el propósito fundamental por el cual ha sido creado el Banco Central del Paraguay.

VISIÓN

Responde a como espera ser reconocida la Institución a lo largo del tiempo.

VALORES

Son todas esas características personales o conductas que deben ser compartidas por cada uno de los miembros organización, indiferentemente del área donde se desempeñan.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

Son los logros que la Institución se propone para cumplir con su misión.

ESTRATEGIAS

Son las grandes acciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos.

INICIATIVAS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS

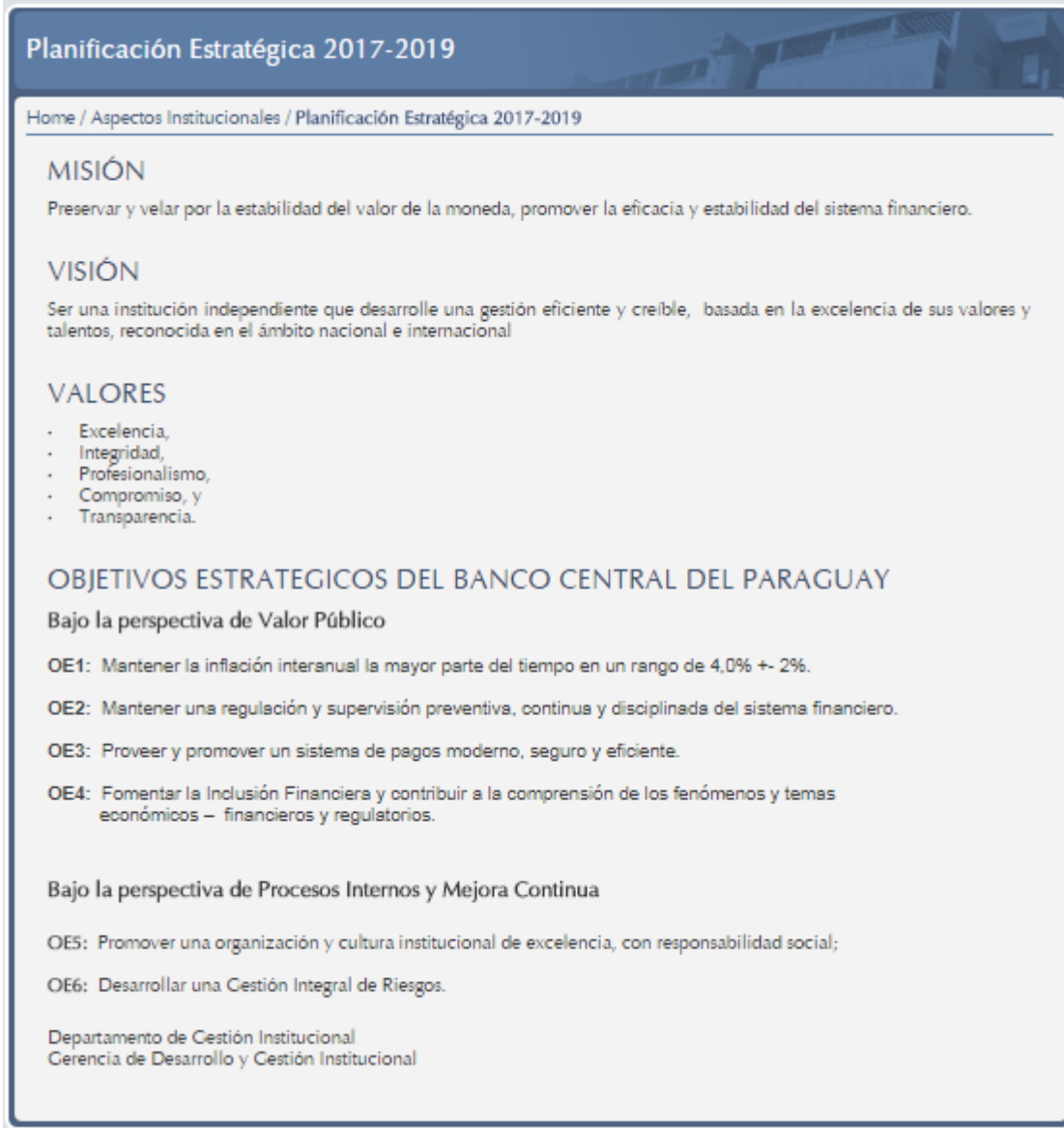
Plan de Acción para implementar las Estrategias y determinar el presupuesto.

En relación con el Modelo planteado por Marianela Armijo (2011) descripto en el Apartado V.5, se observa una correspondencia importante. Por otra parte, no podemos decir que se ha completado la implementación del Modelo pues no se han determinado los Indicadores de Desempeño que sirven para medir el desempeño logrado, evaluar y tomar las acciones correctivas.

En el siguiente Apartado, se expone el PEI publicado por el Banco Central del Paraguay.

Apartado I.4 Plan Estratégico Institucional 2017-2019

En su página web, el BCP (2018) publica los lineamientos de su Planificación Estratégica:



Planificación Estratégica 2017-2019

Home / Aspectos Institucionales / Planificación Estratégica 2017-2019

MISIÓN
Preservar y velar por la estabilidad del valor de la moneda, promover la eficacia y estabilidad del sistema financiero.

VISIÓN
Ser una institución independiente que desarrolle una gestión eficiente y creíble, basada en la excelencia de sus valores y talentos, reconocida en el ámbito nacional e internacional

VALORES

- Excelencia,
- Integridad,
- Profesionalismo,
- Compromiso, y
- Transparencia.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY

Bajo la perspectiva de Valor Público

OE1: Mantener la inflación interanual la mayor parte del tiempo en un rango de 4,0% +/- 2%.

OE2: Mantener una regulación y supervisión preventiva, continua y disciplinada del sistema financiero.

OE3: Proveer y promover un sistema de pagos moderno, seguro y eficiente.

OE4: Fomentar la Inclusión Financiera y contribuir a la comprensión de los fenómenos y temas económicos – financieros y regulatorios.

Bajo la perspectiva de Procesos Internos y Mejora Continua

OE5: Promover una organización y cultura institucional de excelencia, con responsabilidad social;

OE6: Desarrollar una Gestión Integral de Riesgos.

Departamento de Gestión Institucional
Gerencia de Desarrollo y Gestión Institucional

Ilustración 17 Planificación estratégica del Banco Central del Paraguay (BCP, 2018)

La metodología utilizada consiste en un lineamiento general por parte de la máxima autoridad que es el Directorio, para luego analizar y discutir las definiciones estratégicas en el nivel Gerencial. Una vez que se cuenta con dichas definiciones, se estructuran los proyectos estratégicos y planes operativos respectivos, los cuales detallan las actividades, ponderaciones, cronograma de cumplimiento, unidades gerenciadoras y colaboradoras, y entregables finales, entre otros.

Así se configuran las declaraciones estratégicas que se plasman en un acto administrativo (Resolución del Directorio), que establece además el monitoreo y la evaluación periódica del PEI por medio de las instancias correspondientes, y por otra parte, autoriza a la Gerencia General a la revisión y ajustes que sean pertinentes, en el marco de los nuevos desafíos del BCP y los cambios que marquen el escenario económico, político y social del país, comunicando debidamente al Directorio de la institución.

No obstante, si bien el BCP cuenta con cierta discrecionalidad en cuanto a la construcción de su PEI, debe enmarcarse en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030, que establece como uno de sus pilares "Crecimiento Económico Inclusivo", bajo el cual se posiciona el Banco Central del Paraguay.

Apartado I.5 Indicadores

La planificación estratégica del BCP utiliza indicadores de avance para el seguimiento de los proyectos estratégicos. Dichos indicadores están contruidos sobre una ponderación de cada actividad con respecto al total del proyecto (100%) y con base en el cronograma previsto. De esa forma se mide el avance respectivo, con relación al cumplimiento de un entregable definido para cada actividad.

CAPÍTULO II PROPUESTA PARA ACTUALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BCP

Apartado II.1 Propuesta sobre Indicadores de desempeño

Con base en la descripción del modelo utilizado por el BCP, específicamente los indicadores, debemos señalar que otras metodologías utilizan distintos indicadores para la planificación estratégica, como plantea Marianela Armijo (2011) que considera dimensiones y ámbitos de control, creando una matriz que permite construir los indicadores según la etapa del proceso y tomando las distintas dimensiones. En su charla magistral Charla Magistral: Introducción al Presupuesto y Gestión por Resultados el experto peruano Edmundo Beteta Obrero (2016) recomienda acotar la totalidad de indicadores posibles a aquellos más importantes para cada institución.

La implementación de indicadores como los sugeridos por los autores citados permitirá la detección de procesos o áreas que presenten problemas de gestión como uso ineficiente de recursos, demoras excesivas en la entrega de productos o servicios o asignación deficiente de recursos, de manera a realizar los ajustes que sean necesarios y con ello, lograr mayor eficiencia y transparencia en la utilización de recursos públicos.

Al considerar la construcción de indicadores teniendo en cuenta las dimensiones de la evaluación (Eficacia, Eficiencia, Economía) sobre los ámbitos de control (relacionados con el proceso productivo: Insumo, Proceso, Producto, Resultado), podríamos afirmar que el BCP debe desarrollar sus indicadores de planificación estratégica sobre los productos, al menos en una de las dimensiones.

A continuación, se expone un cuadro con los Proyectos Estratégicos y una propuesta de indicadores sobre cada uno construidos considerando uno de los ámbitos de medición o control y una de las dimensiones de evaluación:

Proyectos Estratégicos			Ámbito de control	Dimensiones		
Nº	Denominación	Objetivo		Eficacia	Eficiencia	Economía
VALOR PUBLICO						
1	Optimizar el desarrollo de la política monetaria de metas de inflación	Innovación y mejoramiento de modelos de proyección, análisis coyuntural y estadísticas macroeconómicas de apoyo a la política monetaria.	Proceso		Días efectivos implementación de modelos/días previstos	
2	Revisión y/o innovación de instrumentos de mercado de dinero	Consolidar los instrumentos del mercado de dinero que ayuden a fortalecer la implementación eficaz de la Política Monetaria.	Producto	Nº reportes utilizados en CMA ² /Nº informes elaborados		
3	Supervisión Basada en Riesgos	Determinar y mantener actualizado el perfil de riesgo supervisor de cada entidad supervisada	Producto		Nº inspecciones realizadas/ Total inspectores	
4	Adecuación a las Mejores Prácticas Internacionales de Supervisión - Principios de IAIS	Dotar al mercado asegurador de un marco normativo acorde con la nueva tendencia de supervisión basada en riesgos y mayor idoneidad e integridad del gobierno corporativo de las compañías de seguros.	Proceso		Días efectivos propuesta Ley y reglamentos/días aprobación Ley y reglamentos	
5	Perfeccionamiento del seguro de depósitos acorde a los principios básicos internacionales relacionados a la materia.	Mejoramiento del seguro de depósitos a fin de permitir la protección al depositante y la salida ordenada de las entidades del sistema financiero privado.	Proceso		Días efectivos propuesta Ley y reglamentos/días aprobación Ley y reglamentos	
6	Implementación de la interoperabilidad de los sistemas de pagos	Ampliar el alcance de los sistemas de pagos	Proceso		Días implementación efectiva/días previstos	

² CMA: Comité de Mercado encargado de lineamientos e instrucciones sobre operaciones de Mercado Abierto.

Proyectos Estratégicos			Ámbito de control	Dimensiones		
Nº	Denominación	Objetivo		Eficacia	Eficiencia	Economía
7	Implementar un esquema de administración de numerarios moderno y eficiente	Mantener satisfecho al público con la cantidad y calidad de billetes y monedas en el mercado.	Producto		Horas desarrollo sistema efectivas /horas estimadas	
8	Implementación de sistemas e interfaces que interactúan con el SIPAP	Minimizar riesgos, mejorar rendimiento y flexibilizar el esquema de implementación de las medidas de política.	Producto		Nº interfaces implementadas en plazo/ Nº interfaces previstas	
9	Inclusión Financiera	Impulsar la incorporación de nuevos usuarios a través del fortalecimiento de los servicios financieros del sistema formal.	Producto	Nº talleres realizados/ Nº talleres previstos	Nº reclamos atendidos en plazo/ Nº reclamos recibidos	
10	Implementar la organización administrativa del Instituto Banco Central del Paraguay (IBCP)	Adecuación y Formalización del IBCP en cuanto a la estructura organizacional, basado en la excelencia académica y la igualdad de oportunidades, a fin de lograr la difusión de temas económicos, monetarios y financieros.	Producto	Nº talleres realizados/ Nº talleres programados		
11	Construcción Edificia del Instituto Banco Central del Paraguay (IBCP).	Contar con la infraestructura edilicia apropiada para el desarrollo de las actividades de educación académica proyectadas, habilitando espacios para la mayor participación de estudiantes.	Producto			Presupuesto ejecutado/ presupuesto estimado

Proyectos Estratégicos			Ámbito de control	Dimensiones		
Nº	Denominación	Objetivo		Eficacia	Eficiencia	Economía
PROCESOS INTERNOS Y MEJORA CONTINUA						
12	Gestión por procesos	Relevar, documentar y aplicar la mejora continua a los procesos del BCP	Proceso		Costo consultoría/ procesos levantados	
13	Valoración de Cargos	Elaborar los Perfiles de cargo por Competencias y proponer un sistema de Valoración de Cargos de la Institución, en la búsqueda de la equidad interna.	Producto	Nº cargos valorados/ Nº total cargos		
14	Evaluación de Desempeño.	Incluir el Sistema de Gestión por Desempeño orientado a fortalecer el proceso de evaluación de competencias y desempeño de todos los funcionarios del Banco, que estimule la alineación, promueva la comunicación con un adecuado feedback que incluyan acciones	Producto	Cargos evaluados por año/total cargos a evaluar		
15	Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como marco normativo para los Estados Financieros del BCP.	Adoptar las NIIF aplicables en un 100% como marco normativo, adecuando los Estados Financieros del BCP para el año de transición en el 2020.	Proceso		% NIIF adoptadas por año/total adopción NIIF	
16	Modernización de la Gestión Documental.	Desarrollar un modelo de gestión documental electrónico que permita un acceso eficiente, normalizado y controlado a la información, por parte de los usuarios.	Producto	Documentos electrónicos aplicados/ total documentos		

Proyectos Estratégicos			Ámbito de control	Dimensiones		
Nº	Denominación	Objetivo		Eficacia	Eficiencia	Economía
17	Mejoras en módulos operativos del Sistema Administrador de Expedientes (SAE) y desarrollo de nuevos módulos.	Gestionar en forma integrada e integralmente a través de un Sistema Informático totalmente vinculado entre sí, aportando a la cadena de valor, a los procesos de la Institución, con un producto desarrollado y mantenido por funcionarios del BCP, con los recursos disponibles, en un ambiente eficiente, seguro, confiable y estable.	Proceso		Horas de desarrollo de sistema efectivas/ horas programadas	
18	Recertificación del ISO (9001:2008) (emisión de dictámenes y procesos judiciales) / Certificación del ISO (9001:2008) para procedimientos sumariales.	Revisión y mejora de los procedimientos internos de emisión de dictámenes y litigios judiciales. Mejoramiento de los procedimientos internos para la sustanciación de sumarios administrativos.	Proceso		Días promedio procesamiento de expedientes/ días promedio antes de certificación	
19	Plan de Comunicación Institucional.	Actualización de los mecanismos comunicacionales internos y externos desarrollando metodologías y mejores prácticas.	Producto	Cantidad publicaciones en medios/ cantidad programada		
20	Plan de responsabilidad social.	Ejecutar actividades enmarcadas en el plan de responsabilidad social que demuestren el compromiso del BCP con la comunidad, la cultura y el medio ambiente, mediante la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) del edificio del BCP.	Proceso		% implementación edificio verde/costo consultoría	

Proyectos Estratégicos			Ámbito de control	Dimensiones		
Nº	Denominación	Objetivo		Eficacia	Eficiencia	Economía
21	Modernización de los sistemas de Seguridad Físico y Electrónico del BCP.	Contar con dispositivos de última generación en materia de seguridad física y electrónica, así como idóneos en la materia tanto de funcionarios, personal tercerizado y policial que presten servicio al BCP.	Producto	Cantidad dispositivos instalados/ total dispositivos a instalar		
22	Gestión de Riesgos Operativos.	Establecer los fundamentos y lineamientos para planear, implementar, revisar y mejorar la Gestión de Riesgos Operativos de los procesos de la Institución acordados.	Producto	Cantidad de procesos evaluados/ Total procesos		
23	Gestión de Continuidad de Negocio.	Establecer los fundamentos y lineamientos para crear, implementar, revisar y mejorar la gestión de la continuidad de negocio en los procesos de la Institución acordados.	Producto	Cantidad de planes de contingencia/ cantidad estimada planes contingencia		

Ilustración 18 Propuesta de indicadores para proyectos estratégicos del BCP

Apartado II.2 Entrevistas

Con el objetivo de contrastar la propuesta presentada en este trabajo se consideró importante contar con opiniones respecto del modelo vigente de planificación estratégica, su adecuación al BCP, sugerencias de mejora, al igual que sobre la pertinencia, oportunidad, factibilidad de la propuesta. En ese sentido, se realizaron entrevistas a diversos actores involucrados en la planificación estratégica del BCP.

La entrevista se basó en un cuestionario sencillo con 6 preguntas abiertas, de manera a capturar mayor información, que se realizaron a todos los entrevistados. El detalle de las respuestas se encuentra en el Anexo.

Apartado II.2.1. Preguntas formuladas

- 1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?
- 2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.
- 3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?
- 4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible?
¿Oportuno? ¿Pertinente?
- 5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual?
¿Por qué?
- 6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

Apartado II.2.2. Hallazgos

Seguidamente, se exponen los hallazgos que resultaron de dichas entrevistas y, a continuación, las preguntas formuladas y un cuadro que resume los aspectos más relevantes identificados.

1) Conocimiento del modelo vigente

A efectos de validar la divulgación del modelo por parte de los entrevistados se consultó si se encuentran familiarizados con el mismo. Los entrevistados, en razón de que se encuentran relacionados con la planificación estratégica a través de distintos roles, manifestaron que se encuentran familiarizados con el modelo actual.

2) Formación y experiencia en la materia de planificación estratégica

La formación que posean resulta interesante de ser tenida en cuenta para analizar la opinión de los entrevistados. Al respecto, se constató que todos poseen algún tipo de formación, ya sea capacitación recibida en la institución y también fuera de ella, o entrenamiento específico por parte de expertos contratados para el efecto. Además, la mayoría ha tenido la posibilidad de participar de la construcción de Plan Estratégico Institucional en entidades del sector privado y/o sector público, lo que implica conocer todo el proceso de la planificación estratégica.

3) Adecuación del modelo vigente a la institución

La pregunta apunta a conocer la opinión de los entrevistados respecto al modelo actual utilizado en la Institución. Del análisis de las respuestas se observa que todos coinciden en que resulta apropiado para el BCP el modelo o enfoque aplicado, si bien, dos de ellos (los de menor antigüedad y mayor experiencia en otras entidades) específicamente han señalado que identifican oportunidades de mejora al mismo. Por el grado de involucramiento y la antigüedad en la Institución, los demás entrevistados tienen más profundamente internalizado este modelo.

4) Factibilidad, oportunidad, pertinencia de implementación de la propuesta

De las respuestas se evidencia que los entrevistados consideran que la propuesta tiene un aporte de valor al modelo vigente. No obstante, se observa diversidad en las respuestas en el sentido de que dos de ellos son particularmente enfáticos en señalar oportunidades de mejora que consisten en ampliar el alcance de los indicadores a las actividades que conforman el proyecto o analizar indicadores por cada objetivo estratégico que permitan contar con información más precisa de los avances y los resultados de las acciones emprendidas. Otra de las respuestas señala que se debería implementar para el próximo periodo del PEI.

5) Consistencia con el modelo actual

Esta pregunta busca conocer la visión de los entrevistados sobre el nivel de la propuesta con relación a la coherencia y consistencia respecto del modelo utilizado actualmente. Todos consideran que la propuesta no colisiona en absoluto, al contrario, se constituye en complementaria. En este punto, dos de los entrevistados manifiestan en particular la importancia de que los indicadores se realicen sobre objetivos cuantificables y tengan las características de precisión, simplicidad en la medición y en la actualización de los mismos.

6) Sugerencias adicionales sobre el modelo vigente

En razón de que las preguntas fueron abiertas, en este punto se relevaron distintas sugerencias. Las mismas consistieron en: analizar los objetivos estratégicos para definirlos en forma más cuantitativa, o en su caso, los objetivos de los proyectos estratégicos que sustentan las acciones

dentro de cada objetivo; fortalecer la orientación a resultados en la gestión, para cual los indicadores deben ser adecuados, medibles, precisos, actualizables, entre otras características; analizar la herramienta actual utilizada para implementación del PEI, de manera a buscar la practicidad y simplicidad; ampliar la utilización de los criterios de eficacia, eficiencia, calidad y economía en toda la planificación para obtener la medición más concreta de los logros; analizar la factibilidad de que la priorización en el FODA se fundamente variables cuantitativas, ponderadas o estimadas, complementando el enfoque cualitativo utilizado actualmente.

Apartado II.2.3. Resumen de hallazgos

Entrevistado	1. Conocimiento del modelo	2. Formación y experiencia en planificación estratégica
MTD 1	Si	Si, profesor de planificación estratégica de Maestría y experiencia en planificación de empresas del sector privado (ámbito financiero)
MTD 2	Si	Si, capacitaciones en entidades públicas y privadas y experiencia en elaboración de planes estratégicos en ellas.
GG	Si	Si, capacitación proveída por el BCP y jornadas de elaboración del PEI.
DGI	Si	Si, la base en la Universidad y capacitación proveída por el BCP en el país y el exterior, que incluye pasantías en bancos centrales de la región.
JSGI	Si	Si, en la Universidad y capacitación proveída por el BCP, localmente con expertos contratados y curso en el exterior.

Ilustración 19 Resumen de la entrevista preguntas 1 y 2

Entrevistado	3. Adecuación del modelo actual	4. Factibilidad, oportunidad, pertinencia de la propuesta
MTD 1	Se adecua a la estructura general de un plan estratégico.	Factible pero debe tener relación directa con el objetivo estratégico.
MTD 2	Esquema adecuado con oportunidades de mejora	Factible. Se esperan indicadores correctos, medibles, actualizables.
GG	Adecuado para instituciones públicas.	Factible, se necesitan indicadores relevantes y precisos.
DGI	Adecuado, porque es dinámico, se fue adaptando a las necesidades.	Oportuno ante requerimientos nuevos del organismo rector. Factible también.
JSGI	Adecuado para el tipo de organización.	Factible, oportuno para el siguiente periodo del PEI

Ilustración 20 Resumen de la entrevista preguntas 3 y 4

Entrevistado	5. Consistencia con el modelo actual	6. Sugerencias
MTD 1	Contribuirá con modelo actual.	Analizar los objetivos y buscar que sean bien medibles.
MTD 2	Complementa el modelo actual.	Aplicar medición de la gestión por resultados (beneficio económico o cualitativo) y buscar simplicidad y practicidad en el modelo.
GG	No se opone, contribuye	Orientarse a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado.
DGI	Complementa el modelo actual.	Orientarse a mediciones más precisas y visibilidad del logro de las metas en el marco de la efectividad, eficiencia, calidad y economía.
JSGI	Cambio de enfoque en el seguimiento, nuevos indicadores.	Apuntar a un FODA más cuantitativo.

Ilustración 21 Resumen de la entrevista preguntas 5 y 6

CONCLUSION

El presente trabajo incluye una propuesta para completar y mejorar el modelo actual utilizado por el Banco Central del Paraguay (BCP).

Si bien, al contrastar este modelo con los elementos presentados por Marianela Armijo (2011) en el modelo para organismos gubernamentales, que se expone en el marco teórico, se concluye que se adecua rigurosamente al mismo, sin embargo, también se puede observar un aspecto muy importante que se encuentra aún pendiente de ser implementado en el PEI actual, que es el indicador de gestión o de desempeño.

La construcción apropiada de indicadores de desempeño ofrece beneficios invaluable para las entidades públicas. Algunos de esos beneficios son el apoyo al proceso de planificación a través de la definición de objetivos y metas, asignación más eficiente de recursos al tener claros dichos objetivos y metas, mejoramiento de la gestión realizando ajustes internos de procesos y/o redireccionamiento de cursos de acción, a partir de la visualización de desviaciones surgidas del análisis entre el desempeño logrado y el programado. Principalmente, los indicadores otorgan información relevante para una asignación de recursos más fundamentada y priorizada. Y, sobre todo, permiten dar transparencia a la gestión pública midiendo y mostrando resultados reales contribuyendo enormemente al proceso de rendición de cuentas, primordial para los servidores públicos.

Luego del análisis de las mejores prácticas, realizado a través de la lectura de bibliografía sobre el tema y la comparación con el modelo utilizado por el BCP, se puede afirmar que una planificación estratégica sin indicadores de desempeño asociados, que le permitan dimensionar sus logros y efectuar un seguimiento apropiado de la gestión de recursos, está sujeta a importantes oportunidades de mejora, consistentes en un seguimiento más oportuno y preciso a través de la medición, principalmente, de resultados de los servicios proveídos, así como de los productos entregados a los grupos de interés.

La propuesta se enmarca en la elaboración de indicadores de desempeño sobre los Proyectos Estratégicos del PEI 2017-2019 del BCP, los cuales fueron construidos considerando, por un lado, el ámbito de control, que se refiere a cada una de las etapas en la cadena de valor de producción del bien o servicio, y por otro, a las dimensiones de la evaluación en base a criterios que se denominan "las 3 E" constituidas por Eficacia, Eficiencia y Economía.

La importancia del establecimiento de indicadores de desempeño de la planificación estratégica y la posterior publicación de los mismos coadyuvará, en gran medida, al mantenimiento y mejoramiento de la imagen institucional. En el caso específico de la Banca Central, única en su clase en cada país, cuyo principal activo constituye la credibilidad de la ciudadanía en general para llevar a cabo las importantes funciones a su cargo, se puede concluir que los indicadores de desempeño constituyen herramientas que le permitirán la medición y corrección de desviaciones, de ser necesario, y, además, a través de su divulgación, se convertirán en mecanismos de rendición de cuentas de su gestión al público en general.

Finalmente, se desprende de las entrevistas la factibilidad y pertinencia de implementar la propuesta, lo cual se haría como piloto sobre el PEI vigente, para posteriormente formalizarlo adecuadamente en el PEI del siguiente periodo, que sería 2020-2022. Así mismo, se pudo relevar en dichas entrevistas sugerencias adicionales, relacionadas con la necesidad de profundizar el análisis del modelo utilizado actualmente, en los puntos incluidos en el ítem 6 del Apartado II.2.3. Resumen de hallazgos, como oportunidad de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Tobón, A. (1984). *Política de empresa y estrategia gerencial* (Tercera edición ed.). Medellín: Editorial EAFIT.
- Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas.
- Aguilar Gómez, A. (2014). Presentación sobre Planeamiento Estratégico del Siglo XXI. En C. d. Lima (Ed.).
- Anthony, R. N. (1998). Figura Las cuatro etapas del control de gestión. En R. N. Anthony, *El Control de Gestión*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Armijo, M. (2011). Manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Santiago de Chile.
- Armijo, M., & Bonnefoy, J. C. (2005). Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Santiago de Chile.
- Banco Central del Paraguay. (2018). *Planificación Estratégica Institucional 2017-2019 del Banco Central del Paraguay*. Obtenido de <https://www.bcp.gov.py/planificacion-estrategica-2017-2019-i467>
- Beteta Obrero, E. (21 de Octubre de 2016). *Charla magistral: Introducción al Presupuesto y Gestión por Resultados*. Obtenido de <https://youtu.be/zdDZWTbRCQM>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (Segunda edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*.
- Castro Arroyo, T. d. (2015). *¿Qué es la estrategia del Océano Azul?* Obtenido de <https://www.gestipolis.com/que-es-la-estrategia-oceano-azul/>
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review, Volumen 10*(Número 1).
- Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.

- David, F. (junio de 1988). How Companies define their mission extraído del libro David, Fred (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Pearson Education. México S.A. de C.V. México. *Long Range Planning* 22(2).
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena edición ed.). México: Editorial Pearson Education.
- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy* (Cuarta edición ed.). Madrid: Pearson Education Limited.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones* (Quinta edición ed.). Madrid: Editorial Civitas.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Koontz, & O'Donnell. (1990). *Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex.
- Martínez O., L. M. (2013). La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque. *Documento aprobado por la XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. CLAD. Panamá.
- Martínez Villegas, A. (2008). *Planeación Estratégica Creativa* (Primera edición ed.). México: Editorial PAC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Pearson Education.
- Sallenave, J. P. (2008). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Yukelson, A. (2017). *Módulo Estrategia Empresarial, material del EMBA BCP*. Asunción.

Otros:

- Banco Central del Paraguay (BCP), (2008 al 2018), material proveído por el BCP a la autora del presente trabajo quien es funcionaria del BCP, Asunción, Paraguay.
- Banco Central del Paraguay (BCP), Resolución N° 7, Acta N° 92 de fecha 15 de diciembre de 2016 y Resolución G.G. N° 135 de fecha 25 de abril de 2017, aprobación del Mapa de Macroprocesos y de elementos de éstos por parte del Banco Central del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ANEXO

Formulario de preguntas con respuestas transcritas de los entrevistados

1. Miembro del Directorio del BCP

Nombre:	José Cantero Sienna
Cargo:	Miembro del Directorio
Rol en la planificación estratégica:	Coordinador del Comité PEI encargado de liderar la implementación del PEI en la institución.
Antigüedad en el BCP	Desde Agosto/2018

1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?

Me encuentro familiarizado pues he sido designado Coordinador del PEI desde mi nombramiento como Miembro del Directorio.

2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.

Conozco los fundamentos de la planificación estratégica pues soy profesor de planificación estratégica del Programa de Maestría de Empresas de EDAN y, además, tengo experiencia en desarrollo e implementación en planificación del sector financiero privado.

3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?

No tuve oportunidad de participar en el proceso de construcción del PEI desde sus inicios, ni tampoco del PEI por este periodo, sin embargo, me parece que la estructura general se enmarca en el pensamiento estratégico.

4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible?

¿Oportuno? ¿Pertinente?

Considero factible la implementación de los indicadores de desempeños sobre las actividades de los proyectos enmarcados en los Objetivos Estratégicos. No obstante, dichos objetivos, y por tanto, sus proyectos requieren especificar en forma cuantitativa la meta.

5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual? ¿Por qué?

Puede contribuir como sistema de medición.

6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

Tal como señalé anteriormente, ante objetivos difusos se necesita definirlos más precisamente, de manera que puedan señalar claramente los avances hacia la visión que nos propusimos y no simplemente el cumplimiento de la misión.

2. Miembro del Directorio

Nombre:	Diego Duarte Schussmuller
Cargo:	Miembro del Directorio
Rol en la planificación estratégica:	Invitado, en su rol de Miembro del Directorio, en las reuniones del Comité PEI.
Antigüedad en el BCP	Desde setiembre/2018

1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?

He participado en las reuniones del Comité PEI como invitado y, además, como parte de mi gestión he utilizado las planillas del modelo para conocer las actividades de las materias a mi cargo, así como para seguimiento.

2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.

En las instituciones de las que formé parte anteriormente (Agencia Financiera de Desarrollo, Citibank) privadas y públicas participé de todo el proceso de construcción de la planificación estratégica, las jornadas respectivas inclusive.

3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?

El esquema me parece adecuado, no obstante, considero que tiene oportunidades de mejora, por ejemplo, en cuanto a las herramientas con las que se administra el modelo.

4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible?
¿Oportuno? ¿Pertinente?

Considero que sería interesante la implementación de indicadores de desempeño, los cuales deben ser correctos, medibles, actualizables, entre otras características.

5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual? ¿Por qué?

Sería un complemento al modelo utilizado actualmente, que, si bien tiene indicadores de seguimiento, no permite medición de resultados por ganancias.

6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

En relación con lo que señalo en el punto anterior, para una buena gestión se requiere la medición de resultados, que muestren los beneficios, ya sea a nivel de rentabilidad, de ahorro, de mejoramiento, y, por tanto, la utilización de indicadores que puedan cumplir con esta premisa resultarán muy relevantes para la institución.

Además, otro punto importante en el modelo es la necesidad de su simplicidad y practicidad.

3. Gerente General

Nombre:	Carlos Daniel Benítez Vieira
Cargo:	Gerente General
Rol en la planificación estratégica:	Sub Coordinador del Comité PEI encargado de monitorear el cumplimiento de la implementación del PEI
Antigüedad en el BCP	Desde mayo/1986

1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?

Si, considerando que formé parte del PEI desde el inicio cuando estaba en la Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.

El BCP realizó varias capacitaciones y entrenamientos sobre el PEI.

3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?

Me parece adecuado para instituciones públicas porque considera la perspectiva de Valor Público, que es fundamental para este tipo de entidades, y por otra parte también considera la de Procesos Internos y Mejora Continua, que son temas importantes para una buena gestión, pues proporcionan apoyo a las funciones misionales.

4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible? ¿Oportuno? ¿Pertinente?

Considero factible porque se necesitan indicadores relevantes y precisos. En principio se puede implementar la propuesta, pero en el futuro debería ampliarse buscando medir los Resultados o impacto de las actividades y, sobre todo, la calidad de los servicios entregados.

5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual? ¿Por qué?

No se opone al modelo vigente, permitirá obtener un indicador que acercará a la realidad.

6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

Deberíamos utilizar la técnica SMART³ para desarrollar objetivos más eficaz y ajustar aquellos que sean necesarios.

4. Director del Departamento de Gestión Institucional

Nombre:	Luis Cecco
Cargo:	Director del Departamento de Gestión Institucional
Rol en la planificación estratégica:	Asesora a la Máxima Autoridad y acompañar las gestiones de planificación estratégica.

³ S.M.A.R.T.: Acrónimo de *Specific* (Específico), *Measurable* (Medible), *Achievable* (Alcanzable), *Relevant* (Relevante) y *Time-bound* (A tiempo). George T. Doran.

Antigüedad en el BCP	Desde julio/1991
----------------------	------------------

1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?

Sí, desde el año 2009 me encuentro como integrante del equipo impulsor de la planificación estratégica

2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.

La base fue mi carrera de Administración de Empresas, posteriormente, esto fue fortalecido con entrenamiento, capacitación y pasantías en otros bancos centrales, facilitados por el BCP.

3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?

Involucra a la cultura y, en ese sentido, la mentalidad cambia de a poco. Esto conlleva a una actualización permanente del modelo, debe ser un modelo dinámico y el nuestro se fue adaptando a las necesidades y requerimientos institucionales y de organismos rectores.

4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible? ¿Oportuno? ¿Pertinente?

Oportuno, sobre todo considerando la situación actual, requerimientos de la herramienta utilizada por el organismo rector cuyas directrices exigen la medición de la gestión (qué, cómo y además empleo de recursos). Me parece factible la propuesta.

5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual? ¿Por qué?

La implementación de la propuesta no colisiona en absoluto con el modelo vigente, más bien lo complementa.

6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

La Máxima Autoridad está interesada en logros concretos y los distintos proyectos presentan dificultades en su desarrollo, por tanto, los ajustes que surjan y resulten necesarios para llegar al objetivo son fundamentales. A través de la medición más precisa de la gestión, se puede

dar atención a las necesidades de la Máxima Autoridad, así como de los distintos entes rectores.

El modelo actual mide el logro de la meta con un indicador de avance de actividades con base en un cronograma, sin embargo, no llega a medir la efectividad, eficiencia, calidad o economía del proyecto.

5. Jefe de la Sección Gestión Institucional

Nombre:	Gerardo Colmán
Cargo:	Jefe de la Sección Gestión Institucional
Rol en la planificación estratégica:	Apoyar al Departamento en las funciones relacionadas con la planificación estratégica.
Antigüedad en el BCP	Desde noviembre/1992

1) ¿Se encuentra familiarizado con el modelo de planificación estratégica del BCP?

Obviamente por mis funciones estoy involucrado con el modelo desde el 2014, año en el que me incorporé al área. Conozco el modelo completo pues mis funciones abarcan todo el proceso, desde la construcción del PEI hasta el informe de seguimiento.

2) ¿Tiene base o fundamentos sobre planificación (estratégica, operativa)? ¿Los adquirió en el BCP o en otra entidad? Describa brevemente.

Tengo formación en administración de empresas y además, recibí capacitación y entrenamiento en el BCP. Adicionalmente, gracias al BCP pude participar en cursos en el exterior, donde pude conocer modelos de otros países de la región.

3) ¿Cuál es su opinión sobre el modelo implementado por el BCP?

Se ciñe a lo que está establecido para el tipo de organismo al cual pertenece el BCP. El modelo es amigable, si bien hay algunos que lo consideran complejo, para mí es relativamente sencillo en su aplicación.

4) ¿Respecto a la propuesta de incorporación al modelo actual, le parece factible?
¿Oportuno? ¿Pertinente?

Factible definitivamente. En cuanto a la oportunidad, me parece oportuno para su consideración, pero implementación recién en el siguiente período del PEI que sería 2020-2022 que se empezará a diseñar desde el año que viene. Por esa razón, me parece más razonable aplicar posteriormente, antes que en el PEI vigente. Por otra parte, se requiere su difusión e internalización en los participantes del PEI.

5) A su criterio, ¿la implementación de la propuesta implicaría un cambio del modelo actual?
¿Por qué?

Para mí implica un cambio de enfoque en cuanto al seguimiento del PEI. No obstante, en relación con el modelo, resultaría integral con la propuesta, teniendo en cuenta lo que señalé antes referente a que debería implementarse con el siguiente PEI.

6) ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios adicional sobre el modelo vigente?

Actualmente se utiliza un FODA cualitativo, sin embargo, en investigaciones que realicé encontré un FODA más cuantitativo que permite la priorización de los puntos a ser atendidos por la planificación estratégica. En el corto plazo se podría profundizar este tema para ver la pertinencia de su inclusión en el modelo.