



SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (SPE)

Instructivo de Planificación Estratégica para el Presupuesto Nacional 2025-2029

Este documento es una **guía** diseñada para orientar a los Incisos y Unidades Ejecutoras en la formulación de los objetivos estratégicos, productos públicos e indicadores institucionales, para el proceso presupuestario quinquenal.

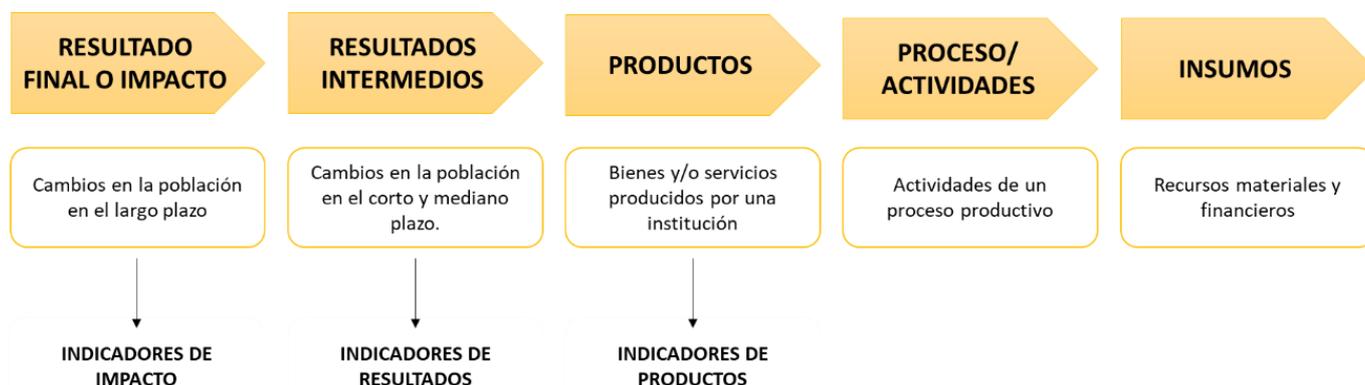
Se busca **articular la planificación estratégica con la programación presupuestal**, promoviendo una **gestión orientada a resultados** para la asignación de recursos.

Se continuará profundizando la visión programática del presupuesto por encima de enfoques puramente institucionales, buscando articular los recursos con los objetivos estratégicos definidos en políticas públicas transversales e integrales. En este marco, cada Inciso deberá analizar y evaluar, los programas presupuestales vigentes, pudiendo proponer ajustes, eliminación o creación de nuevos programas, focalizando los esfuerzos en aquellos programas que hacen a sus cometidos y sobre los cuales cada Inciso informa anualmente en relación a los resultados obtenidos. Se deberán definir **objetivos sustantivos** y **pocos indicadores relevantes** con sus respectivas metas que permitan verificar si las políticas, programas y productos institucionales están generando los cambios esperados en la población.

1) Principios Clave¹

1.1. La Gestión Presupuestaria Orientada a Resultados (PpR): Estrategia de gestión pública que busca **mejorar la efectividad del gasto**. Vincula explícitamente la asignación de recursos con los resultados que se buscan alcanzar para la población, con una lógica estratégica, guiada por los objetivos institucionales y las prioridades de desarrollo nacional. En este marco, la presupuestación se convierte en una herramienta para **generar valor público**, para lo que se requiere de una planificación estratégica con objetivos definidos, medibles y alineados, así como una vinculación sistemática entre planificación y presupuesto a través de programas, proyectos y productos con metas verificables.

1.2. La Cadena de Generación del Valor Público: Se debe **partir del resultado esperado y retroceder en la cadena de valor**. Esto asegura que cada etapa de la planificación y ejecución presupuestal contribuya efectivamente a generar un impacto real en la población.



Fuente: Basado en el *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (ILPES – CEPAL).

Nota: se invirtió el orden visual tradicional de la cadena para destacar el enfoque inverso de planificación desde el impacto hacia los insumos.

¹ Por mayor información ver Sección 1: "Fundamentos conceptuales para una gestión orientada a resultados" del documento "Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029".



2) Paso a Paso en la Formulación Estratégica Institucional

Paso 1: Revisión y validación de la Misión y Visión Institucional².

Cada Inciso debe revisar su Misión y Visión, así como las de sus Unidades Ejecutoras, asegurando su alineación con los cometidos definidos legalmente y con las prioridades del Plan de Gobierno. Esta revisión permitirá definir con claridad el rol institucional.

Misión: Una declaración concisa del **propósito esencial** de su institución: para qué existe, qué bienes/servicios ofrece y a qué necesidades responde.

Ejemplo de misión correcta:

Garantizar el acceso equitativo y oportuno a servicios de salud de calidad en todo el territorio nacional.

Ejemplo de misión incorrecta:

Ejecutar políticas de salud pública, administrar recursos humanos y materiales, coordinar programas y prestar servicios asistenciales.

(Comentario: este enunciado lista funciones operativas, pero no expresa el propósito sustantivo ni el valor público generado.)

Visión: Una proyección aspiracional de **dónde se orienta la institución** a mediano/largo plazo.

Recuerde: deben ser claros, directos y centrarse en el valor público.

Ejemplo de visión bien formulada:

Consolidarse como parte del sistema de salud pública, eficiente e integrado, centrado en las personas y sus comunidades.

Ejemplo de visión deficiente:

Ser una institución moderna, eficaz, transparente y al servicio del ciudadano.

(Comentario: este enunciado es impreciso, no plantea una dirección estratégica ni un futuro concreto.)

Paso 2. Identificación de lineamientos estratégicos del Gobierno

Deberán identificar los lineamientos y prioridades estratégicas establecidos por el Gobierno que se vinculen a sus áreas de acción, a fin de asegurar coherencia en la planificación.

Paso 3: Definición de Resultados intermedios

A partir de los problemas priorizados, definir Resultados Intermedios que conduzcan progresivamente hacia el Resultado Final (impacto deseado en la población). Estos deben estar alineados con las prioridades de gobierno.

² Por mayor información ver Sección 2.1: "Misión y visión institucional" del documento "Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029".



Paso 4: Formulación los Objetivos Estratégicos del Inciso³

Cada Inciso deberá formular sus **objetivos estratégicos**, que representen resultados prioritarios a alcanzar en el período 2025–2029, en el marco de sus cometidos sustantivos, competencias legales y responsabilidades institucionales.

Estos objetivos **no describen actividades ni metas intermedias**, ni son declaraciones genéricas de propósito.

Son formulaciones **precisas de cambios esperados**, vinculados a las funciones centrales del Inciso, que deben poder ser evaluados a partir de resultados observables.

Función de los Objetivos de Inciso:

1. Guían la planificación estratégica institucional, identificando los resultados prioritarios en torno a los cuales se organizarán los recursos, capacidades y acciones del Inciso y sus Unidades Ejecutoras.

2. Conectan la planificación con el presupuesto, al constituir en el referente principal para estructurar los Programas Presupuestales a cargo del Inciso, en coherencia con las Áreas Programáticas definidas.

Criterios para la Formulación: Para cada Programa Presupuestal el Inciso deberá definir, al menos, **un objetivo estratégico⁴**, asegurando que cumpla con los siguientes criterios técnicos:

Relevancia institucional: Alineados con la misión, visión y cometidos legales del Inciso.

Orientación a resultados: Deben describir efectos observables en la población, el territorio o el sistema institucional.

Temporalidad definida: Deben poder ser alcanzados, o mostrar avances verificables, durante el período 2025–2029.

Evaluabilidad: Deben contar con al menos un indicador y una meta que permita medir el cumplimiento del objetivo, utilizando fuentes de información confiables y métodos definidos de seguimiento.

Vinculo presupuestal: Deben servir como base para estructurar uno o más Programas Presupuestales a su cargo.

Ejemplos ilustrativos

- **Correcto:**

“Reducir la tasa de abandono en el primer ciclo de educación media pública en zonas rurales.”

→ Está alineado con una función sustantiva del Inciso, orientado a resultados, medible y útil para estructurar programas presupuestales.

- **Incorrecto (demasiado genérico):**

“Mejorar la educación en el país.”

→ No es medible, carece de temporalidad, y no permite asignar responsabilidades ni recursos de forma clara.

- **Incorrecto (actividad, no resultado):**

“Implementar un plan de becas para estudiantes.”

→ Describe una acción, no un efecto o cambio esperado; debe traducirse en un objetivo que especifique el resultado de dicha acción.

³ Por mayor información ver Sección 2.2: "Objetivos de Inciso " del documento "Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029".

⁴ Por cada Programa Presupuestal **no se deberá definir más de dos objetivos estratégicos**.



Paso 5: Identificación de Programas Presupuestales

Asignar los resultados definidos a uno o más Programas Presupuestales existentes. Si es necesario, proponer la creación de un nuevo programa.

En relación a los Programas Presupuestales, deberá ser analizado en conjunto con OPP.

Paso 6: Formulación los Objetivos de Unidad Ejecutora (UE)⁵

Los Objetivos de Unidad Ejecutora son **enunciados de resultados** que una unidad operativa del Inciso se compromete a alcanzar. Tienen un **enfoque operativo**, vinculado a la ejecución concreta de intervenciones públicas y a la entrega de productos que se vinculan con los Programas Presupuestales del Inciso.



No todas las UEs requerirán formular objetivos diferenciados en el marco del SPE. Solo deben hacerlo cuando su rol dentro del Inciso justifique una planificación propia (por ejemplo, cuando ejecutan líneas de acción sustantivamente distintas o contribuyen a objetivos de manera autónoma).

Criterios para la Formulación de Objetivos de UE: Cada UE deberá formular **entre uno y tres objetivos estratégicos**, asegurando que cumplan con los siguientes criterios técnicos:

Alineación institucional: Deben derivarse lógicamente de los objetivos del Inciso y contribuir a su cumplimiento.

Enfoque operativo: Deben referirse a resultados en el ámbito específico de actuación de la UE.

Evaluabilidad: Deben ser medibles y tener indicadores verificables.

Evitar redundancias: Cuando los objetivos de la UE no se diferencien sustancialmente de los del Inciso, se recomienda adoptar directamente los objetivos institucionales sin reformularlos.

Ejemplos ilustrativos

- **Correcto:**

Objetivo de Inciso: “Reducir la violencia basada en género en adolescentes en centros educativos públicos.”

Objetivo de UE (Dirección Nacional de Promoción Social): “Disminuir los casos de violencia basada en género en liceos públicos del interior del país implementando acciones de detección temprana y atención integral.”

→ Refleja una contribución específica y operativa al objetivo general.

- **Incorrecto (genérico o redundante):**

“Apoyar la estrategia institucional contra la violencia.”

→ Impreciso, sin especificidad ni posibilidad de medición.

- **Incorrecto (actividad, no resultado):**

“Brindar talleres en centros educativos.”

→ No expresa el efecto o cambio esperado producto de la acción.

⁵ Por mayor información ver Sección 2.3: "Objetivos de Unidad Ejecutora" del documento "Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029".



Paso 7: Identificación de los Productos⁶

Los productos son los **bienes o servicios entregados directamente** a la ciudadanía o a otros actores, como resultado de la gestión pública. Representa la unidad mínima verificable de intervención y constituye el vínculo operativo entre los objetivos institucionales y el presupuesto.

Los productos deben ser:

Concretos: Deben poder observarse, contarse o verificarse.

Atribuibles: Deben derivarse de una acción institucional identificable.

Medibles: Deben tener unidad de medida, meta anual y costo unitario.

Nota clave: El producto **no es la actividad que lo genera**, ni el insumo utilizado. Es el resultado directo que puede ser entregado, registrado y evaluado.

Elementos para su Caracterización: Cada producto debe incluir los siguientes elementos obligatorios:

1. **Nombre del producto:** Enunciado claro y específico del bien o servicio entregado.
2. **Población potencial y objetivo:** Población potencial se refiere a la totalidad de personas que presentan la necesidad o justifican la intervención. Población objetivo es el conjunto de población potencial que se busca cubrir con la intervención.
3. **Unidad de medida:** Unidad cuantificable estandarizada que permite registrar la entrega del producto.
4. **Meta anual:** Cantidad esperada a ser entregada en el año correspondiente del período presupuestal.
5. **Costo unitario estimado:** Monto promedio en pesos asociado a la producción de una unidad del producto, con base en los costos identificables.

Errores frecuentes a evitar

- **Confundir productos con actividades**
Incorrecto: "Realización de talleres de capacitación".
Correcto: "Personas capacitadas".
- **Confundir productos con resultados o impactos**
Incorrecto: "Disminución de la mortalidad infantil".
Correcto: "Controles pediátricos realizados".
- **Uso de nombres genéricos o poco verificables**
Incorrecto: "Apoyo a familias".
Correcto: "Familias que reciben canastas de alimentos".

Uso de los productos en el presupuesto

Cada producto es la **unidad operativa del presupuesto por resultados**, y debe utilizarse para:

- Asignar recursos por proyecto.
- Estimar costos de producción.
- Monitorear la ejecución física y financiera.
- Evaluar el desempeño institucional.

⁶Por mayor información ver Sección 2.4: "Productos" del documento "Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029".



3) Indicadores para la medición de resultados⁷

Los indicadores son herramientas esenciales para verificar el avance y el desempeño de las intervenciones públicas, permiten traducir los objetivos institucionales en variables concretas y medibles, facilitando el monitoreo, la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas.

Paso 8: Selección y Formulación de Indicadores

Los indicadores seleccionados deben vincularse directamente con los objetivos formulados por cada Inciso y sus Unidades Ejecutoras, así como del Programa Presupuestal. **No se trata de medir cualquier aspecto de la gestión, sino de identificar aquellas variables que permitan verificar si las políticas, programas y productos institucionales están generando los cambios esperados en la población y el territorio.**

Tipos de Indicadores, según el nivel de resultados que permiten monitorear:

- **Indicadores de impacto:** capturan los efectos de largo plazo a nivel poblacional o sistémico. Se vinculan con las Áreas Programáticas.
- **Indicadores de resultados:** miden los efectos intermedios, observables en el corto o mediano plazo, derivados del uso de los bienes y servicios entregados.
- **Indicadores de productos:** permiten cuantificar los bienes y servicios generados por los Incisos y Unidades Ejecutoras en cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los indicadores deben capturar aspectos esenciales del desempeño institucional. Se espera que los indicadores seleccionados midan, según el caso:

- **El nivel de avance hacia un resultado deseado** (impacto o resultado intermedio).
- **La cantidad o calidad de productos entregados** (indicadores de producto).
- **El grado de cumplimiento de metas institucionales** definidas en los objetivos de Inciso o Unidad Ejecutora.
- **Cambios verificables** en el acceso, la cobertura, la equidad o la calidad de los bienes y servicios públicos.

Ejemplo correcto: Porcentaje de hogares rurales con acceso continuo a agua potable.

Ejemplo incorrecto: Número de reuniones realizadas con actores clave (esto es una actividad, no un resultado ni un producto público entregado).

Reglas Prácticas:

1. Limite la cantidad: Se solicita evitar listados extensos. Se recomienda seleccionar entre 1 y 3 indicadores por objetivo o producto, priorizando los más representativos y útiles.

Ejemplo: Para un objetivo de “Ampliar la cobertura de atención primaria en salud”, un buen indicador sería:

- Porcentaje de población atendida en centros de salud de primer nivel.

2. Definiciones claras y comprensibles: Deben ser entendidos por cualquier persona, evitando tecnicismos y ambigüedades.

Ejemplo Incorrecto: “Índice compuesto ponderado de eficiencia estructural territorial funcional”.

Ejemplo Correcto: “Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento adecuado”.

⁷Por mayor información ver Sección 3: “Indicadores para la medición de resultados” del documento “Planificación estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2025-2029”.

3. Establezca una línea de base y una meta anual: Es una condición para su validación por parte de la OPP que todo indicador debe tener un valor de referencia (valor base) y una meta definida para el año presupuestal.

Ejemplo:

- Valor base 2024: 65%
- Meta 2025: 70%

4. Evite duplicaciones y redundancias: Cada indicador debe aportar una mirada específica.

5. Justifique su uso operativo: Deben servir para tomar decisiones, mejorar intervenciones, asignar recursos, rendir cuentas y evaluar resultados.

Nota: La inclusión de indicadores sin uso práctico debilita el sistema de monitoreo y genera sobrecarga administrativa.

Criterios Técnicos (SMART): Para ser validados y útiles, los indicadores deben cumplir con criterios técnicos mínimos que aseguren su calidad y relevancia.

Específico (S): Debe referirse claramente a un único aspecto del objetivo o producto.

Medible (M): Debe tener una unidad de medida cuantificable, con línea de base y meta.

Alcanzable (A): La meta propuesta debe ser viable con los recursos y el contexto disponibles.

Relevante (R): Debe estar directamente vinculado con el objetivo o producto institucional.

Temporal (T): Debe contar con un horizonte temporal definido para su cumplimiento o evaluación.

Nota práctica: Tener en cuenta que, si un indicador no cumple con al menos 4 de los 5 criterios SMART, no será validado.

Criterio de Utilidad Evaluativa: Asegúrese de que sus indicadores aporten información clave para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Ejemplo con alta utilidad evaluativa:

- “Porcentaje de niños menores de 5 años con controles médicos al día”.
Este indicador permite monitorear cobertura efectiva, identificar brechas territoriales y ajustar estrategias de atención.

Ejemplo con baja utilidad evaluativa:

- “Número de reuniones realizadas”.
Este indicador mide actividad, pero no resultado, y rara vez aporta valor para la toma de decisiones.

Validación por parte de OPP

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) considerará estos criterios como base para la **validación de los indicadores** incluidos en el proceso presupuestario 2025–2029. Los indicadores que no cumplan con estos criterios podrán ser observados, requerirse su reformulación o ser excluidos de los reportes presupuestales.

Dimensiones del Desempeño: Los indicadores también permiten un análisis más profundo del desempeño institucional a través de cuatro dimensiones complementarias:

Eficacia: Mide el grado en que se alcanzan los resultados previstos (¿se logró el efecto deseado?).

Ejemplo de indicador de eficacia

“Tasa de empleo formal entre personas capacitadas por el programa X, seis meses después de finalizado el curso.”

→ Mide si la intervención produjo el efecto deseado, no solo si se ejecutó.



Eficiencia: Relaciona los productos generados con los recursos utilizados (¿cuán bien se transforman insumos en productos o servicios útiles?).

Ejemplo de indicador de eficiencia

“Costo promedio por consulta médica en atención primaria.”

→ Útil para identificar posibles mejoras en el uso de insumos o en la organización del trabajo.

Calidad: Hace referencia a las condiciones en que se prestan los servicios o se entregan los productos (desde estándares técnicos o la percepción del usuario).

Ejemplo de indicador de calidad

“Porcentaje de personas usuarias satisfechas con el servicio de atención en ventanilla.”

→ Puede incluir información de encuestas, auditorías, reclamos o verificaciones externas.

Economía: Mide la capacidad de obtener insumos adecuados al menor costo posible, sin comprometer la calidad ni los resultados.

Ejemplo de indicador de economía

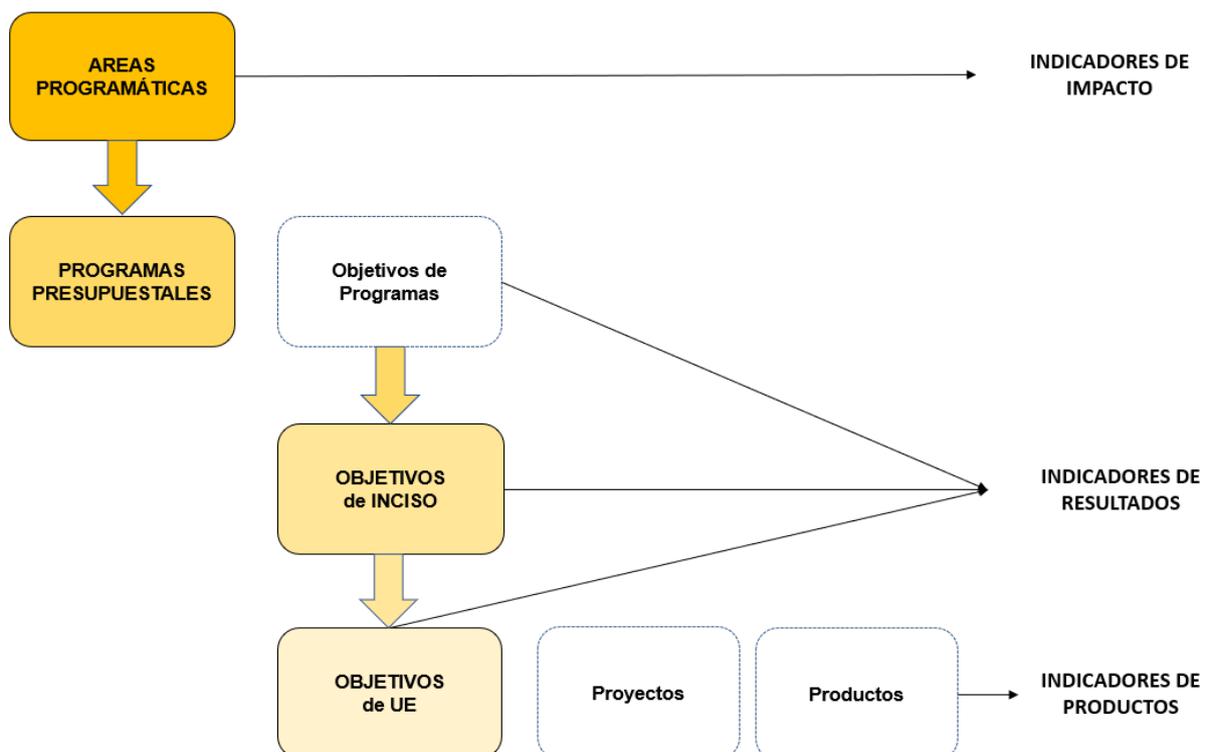
“Costo unitario de adquisición de kits escolares básicos.”

→ Aporta información clave para mejorar procesos de aprovisionamiento y reducir costos sin afectar resultados.

Recomendación: Aunque no es obligatorio cubrir todas las dimensiones, se sugiere incluir al menos un indicador de eficacia y uno de eficiencia o calidad por cada objetivo relevante.

Nota: Los **indicadores de gestión** que miden procesos internos, son útiles para el monitoreo operativo y mejora continua interna, pero **no deben utilizarse como sustituto de indicadores de resultados** en la programación presupuestal ni como evidencia del cumplimiento de un objetivo estratégico. Su uso es complementario y orientado al análisis interno institucional.

4) Diagrama para la gestión orientada a resultados



Fuente: OPP.



5) Cronograma de trabajo en el Sistema de Planificación Estratégica (SPE)

	Julio				Agosto				
	7-Jul	07/07 a 11/07	14/07 a 18/07	21/07 a 25/07	28/07 a 1/08	4/08 a 8/08	11/08 a 15/08	18/08 a 22/08	25/08 a 29/08
	Reunión con autoridades de los Organismos del Presupuesto Nacional: presentación de Instructivos y solicitud de designación de referentes.								
Cada Organismo elaborará una propuesta de su Planificación Estratégica: revisión de Programas Presupuestales y definición de Objetivos de Inciso y UE.									
Ingreso de la Planificación Estratégica del Inciso en el SPE: Objetivos de Inciso y UE.									
Ingreso de los Productos e Indicadores de Inciso y UE en el SPE.									