

PAUTAS MÍNIMAS

“Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Institucionales”

I. Antecedentes

Las presentes PAUTAS MÍNIMAS o lineamientos generales se emiten para facilitar la aplicación de lo establecido en las “Guías para la Implementación del Control Interno Institucional en el marco del SINACORP¹” emitida por la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno Institucional (ONADICI).

En tal sentido, estas PAUTAS MÍNIMAS se relacionan con el cumplimiento de la siguiente Práctica Obligatoria contenida en dichas Guías:

Componente: 1. Ambiente de Control Interno

Elemento: 1.2 Planificación Institucional y Estructura Organizativa

Práctica Obligatoria: 1.2.4 PO.1

Componente: 2. Evaluación y Gestión de Riesgos

Elemento: 1.2 Planificación

Práctica Obligatoria: 1.2.4 PO.1

II. Objetivos

Establecer las pautas o lineamientos mínimos a ser tenidos en cuenta para la redacción de los conceptos claves de la Planificación Estratégica Institucional, a efecto de que existan en el sector público criterios uniformes y orientativos para su elaboración.

III. Alcance

Estas PAUTAS MÍNIMAS abarcan la conceptualización y redacción de conceptos que conforman la filosofía de gestión de la Institución, tales como:

- La Misión de la entidad.
- La Visión de la entidad.
- Los Valores institucionales.
- Los Objetivos Estratégicos.

¹ SINACORP = Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos, a cargo del Tribunal Superior de Cuentas.

IV. Desarrollo de las pautas mínimas

Misión

- En general la Misión debe ser clara pero concisa para expresar cuáles son los propósitos fundamentales y la razón de ser de la entidad, emergente de su mandato legal y al cual se deben orientar y subordinar los esfuerzos institucionales.
- Al formular la Misión de la entidad deben darse respuestas (pueden ser alteradas en el orden) a preguntas tales como: (i) cuáles son los propósitos (objetivos) y productos que presta la entidad (bienes o servicios), (ii) cuáles son los resultados esperados de su existencia o cambio de estado pretendido (generalmente usando verbos en infinitivo: mejorar, incrementar, disminuir, transformar, fortalecer, prevenir, etc.), (iii) cuáles son sus clientes (beneficiarios de sus actividades), y (iv) de qué forma o valor distintivo se pretende lograr la Misión (de manera eficiente, eficaz, económica, ética, etc.).
- Así por ejemplo, la Misión de un Hospital de Niños podría ser:

“Prestar asistencia médica para prevenir y tratar las enfermedades en la infancia para mejorar la calidad de vida de los niños de la comunidad de una forma efectiva, eficiente y ética”.
- Como puede observarse la Misión no debe ser una declaración extensa que aleje al lector o al usuario interno de la misma, privándolo de esa forma de contar con un marco de referencia importante para motivar y orientar sus actividades, así como los objetivos estratégicos.

Visión

- En general la Visión debe expresar cómo se pretende que la entidad sea “vista” al término de un período prolongado de tiempo, por ejemplo 20 años. Es la respuesta a cómo se desea que los terceros, usuarios, beneficiarios y sociedad relacionada con sus productos o servicios “vean” y valoricen a la entidad al cabo de un largo tiempo.
- La Visión debe convertirse en la orientación para los esfuerzos de la entidad.
- En tal sentido, al formular la visión deben responderse preguntas como ser: (i) cómo se desea que se vea la entidad en el futuro sin limitaciones de recursos (generalmente se inicia con un verbo en infinitivo), (ii) cuáles serán los medios para llegar a ese futuro (a través de qué), (iii) qué valores se tendrán en cuenta para llegar a ese futuro deseado, y (iv) cómo se espera que se sitúe la entidad en el medio en el que opera.
- Así por ejemplo, la Visión de una Secretaría de Finanzas podría ser:

“Ser reconocido como un Hospital de vanguardia, mediante la alta calidad profesional y uso de tecnología innovadora y eficaz, dentro de un marco de integridad, ética y humanismo, representando una alternativa de primera elección para mejorar la calidad de vida de la comunidad.”

- Al igual que la Misión, la Visión no debe ser una declaración extensa que aleje al lector o al usuario interno de la misma, privándolo de esa forma de contar con un marco de referencia importante para motivar y orientar sus actividades, así como los objetivos estratégicos.

Valores institucionales

- Los valores institucionales representan principios, reglas y conductas que deben compartir y respetar los empleados y servidores públicos pertenecientes a una entidad. En conjunto, los valores deben conformar una base compacta sobre la cual se desarrollan los objetivos, planes y procesos de la entidad para el adecuado cumplimiento de sus objetivos.
- Los Valores institucionales constituyen dentro del “Ambiente de Control”, la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, cuyo objetivo es inspirar y regular las pautas de comportamiento.
- Para cumplir la PAUTA anterior no es suficiente enunciar los Valores, sino que también es muy importante: (i) describirlos de forma clara pero concisa (aproximadamente 15 palabras), (ii) capacitar y recordar al personal de la entidad (y próximo a ingresar) el significado de los Valores para lograr un entendimiento uniforme, y (iii) difundirlos a terceros que interactúan con la entidad (página web).
- Es importante aclarar que existe una relación directa entre la Misión y Visión con los Valores institucionales, ya que para el logro de las dos primeras deberán respetarse los Valores establecidos por la entidad.
- Ejemplos de Valores institucionales son:

Honestidad, honradez, integridad, civismo, responsabilidad social, ética, transparencia, equidad, sostenibilidad, rendición de cuentas, calidad, orientación a resultados, servicio, innovación, profesionalismo, respeto, compromiso, valor público, etc.
- No es recomendable formular más de 7 u 8 valores. Demasiados Valores diluyen lo sustancial y restan credibilidad. Responder a las siguientes preguntas contribuye a su definición: ¿cómo somos y nos identificamos? y ¿en que creemos?.

Objetivos Estratégicos

- Los Objetivos Estratégicos se basan en los objetivos institucionales según su marco legal y son la expresión de los logros que la entidad pretende alcanzar a mediano o largo plazo (aproximadamente 5 años).
- Son “estratégicos” ya que orientan y guían las acciones a tomar para dar cumplimiento coherente a la Misión y Visión de la entidad, respetando los Valores institucionales establecidos.
- Fijan el curso de acción y actividades prioritarias a seguir a nivel institucional y orientan los procesos organizacionales de las distintas áreas, así como la asignación de recursos para alcanzar los objetivos.
- Los Objetivos Estratégicos representan la base para que los responsables de las distintas unidades organizacionales determinen los objetivos a niveles funcionales o tácticos y diseñen los procesos para alcanzarlos.
- La definición de los Objetivos Estratégicos debe iniciarse con un verbo en infinitivo, ser clara y expresar: (i) logro pretendido (ampliar, mejorar, alcanzar, fortalecer, incrementar, consolidar, etc.) (ii) calidad o tipo de acción (coherente con la Misión), y (iii) cobertura (local, regional, nacional, sector poblacional, etc.).
- Ejemplos de Objetivos Estratégicos son:
 - *Consolidar los procesos normativos y de coordinación de la planificación estratégica y operativa a nivel nacional, territorial y sectorial... (SEPLAN - Honduras).*
 - *Modernizar, promover e incentivar la producción y difusión cultural y deportiva, en las diversas manifestaciones a nivel local, regional e internacional. (SCAD - Honduras).*
 - *Disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reduciendo la inequidad y fomento la integración social a través de la entrega de soluciones habitacionales (Ministerio de Vivienda – Chile).*
 - *Incrementar el número de habitantes con servicios de agua potable y alcantarillado en comunidades urbanas, induciendo la autosuficiencia de los servicios (Secretaría de Medio Ambiente – México).*
 - *Disminuir las brechas rural - urbana entre poblaciones diversas, vulnerables y por regiones, en igualdad de condiciones de acceso y permanencia en una educación de calidad en todos los niveles. (Ministerio de Educación – Colombia).*

V. Responsabilidades

Para el cumplimiento de la presente POLÍTICA se establecen las siguientes responsabilidades:

- ***Persona designada por la máxima autoridad de la entidad y máximos responsables de las unidades organizacionales***

En el plazo de **XX días** contados a partir de la emisión de esta POLÍTICA, una persona designada por la Máxima autoridad de la entidad, deberá:

- a) Convocar a los máximos responsables de las unidades organizacionales para revisar o elaborar: (i) la misión, (ii) la visión, (iii) los valores, y (iv) los objetivos estratégicos de la entidad.
- b) Proceder (en conjunto con los responsables de las unidades organizacionales) a la revisión o elaboración de los aspectos arriba mencionados y concluir al respecto para, posteriormente, seguir con la debida aprobación oficial y posterior difusión entre el personal.
- c) Planificar y llevar a cabo reuniones con el personal de la entidad a efecto de su capacitación sobre los cuatro temas revisados o elaborados.
- d) Instruir a la Unidad de Recursos Humanos o equivalente incluir la capacitación arriba mencionada dentro de las medidas de inducción al nuevo personal.

- ***Responsables de las unidades organizacionales***

- a) Cumplir con lo establecido en b) y c) del apartado anterior y velar por el adecuado entendimiento del personal a su cargo sobre los cuatro elementos tratados en estas PAUTAS MÍNIMAS.

- ***Unidad de Recursos Humanos o equivalente***

- a) Adoptar los recaudos necesarios para incorporar y llevar a cabo dentro del proceso de inducción al personal la capacitación señalada en d) del primer apartado.

- ***Unidad de Auditoría Interna***

- a) Dar estricto seguimiento al efectivo cumplimiento de las presentes PAUTAS e informar al respecto y oportunamente a las instancias correspondientes, entre ellos, el Comité de Control Interno Institucional.

