
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 11

*METODO DE GESTION DE PROYECTO
Y PILOTAGE ESTRATEGICO
DE LOS SERVICIOS*

Este documento fué realizado por Bernard Ferry, experto francés, en misión de trabajo en la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Este trabajo no compromete la opinión oficial de esta institución.

SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 1996

ADVERTENCIA

Este documento constituye una recopilación de las transparencias que fueron presentadas, total o parcialmente, durante las conferencias que realizó el señor Bernard Ferry, Maestro de Conferencias del Instituto de Administración Pública de París, Francia, en el marco de una misión efectuada en la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, entre el 23 de septiembre y el 4 de octubre. Está destinado principalmente a las personas que participaron en las conferencias antes citadas y que por ende, accedieron al conjunto de las exposiciones que se desarrollaron sucesivamente sobre el Método de Gestión de Proyecto y sobre el Pilotage Estratégico de Servicios.

El texto que aquí presentamos sólo representa un plan detallado de las conferencias, por lo que su difusión y en general su utilización, son de responsabilidad de cada servicio potencialmente concernido.

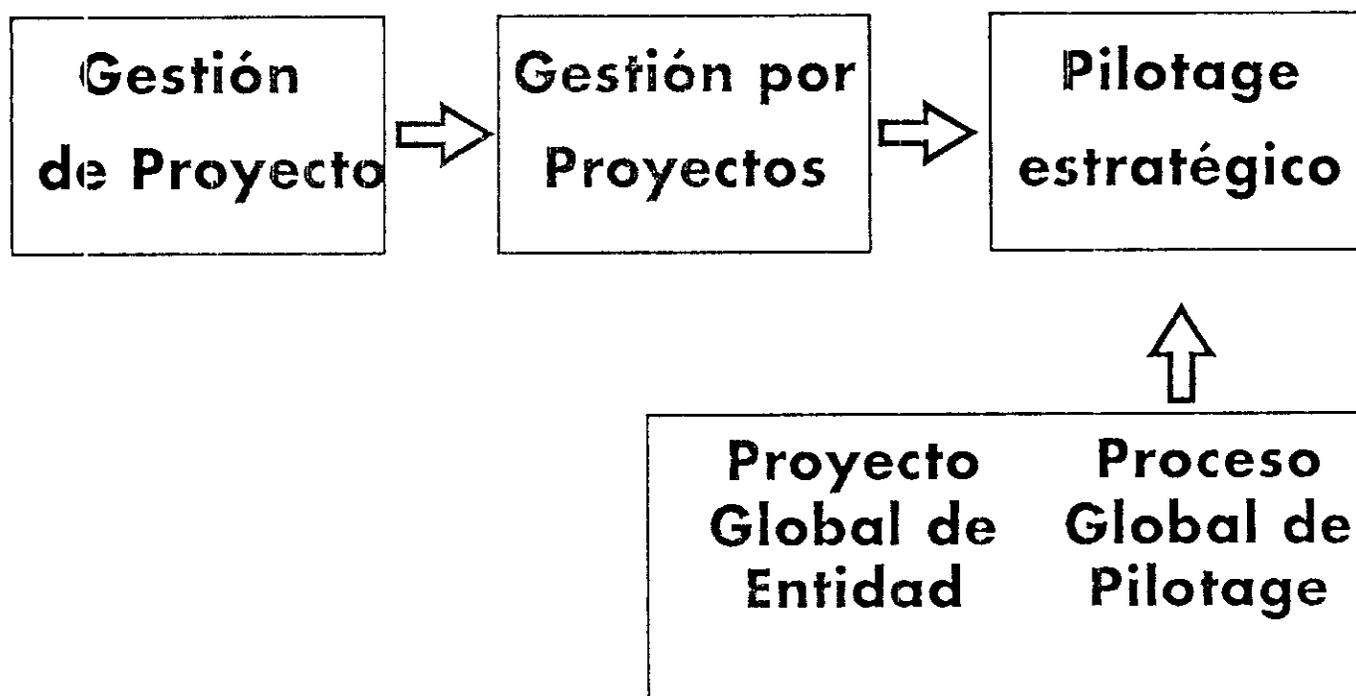
No obstante, algunas entidades podrán a través de esta breve presentación del Método de Gestión de Proyecto y del Pilotage Estratégico, reflexionar sobre las modalidades de implementación o de adaptación de un proceso global de pilotage para la entidad.

Efectivamente, este proceso que representa una nueva dinámica de management (conducción), es acorde con las orientaciones nacionales en lo que concierne a planificación estratégica al interior de los servicios públicos chilenos.

Es importante señalar que la presentación en dos parte -Método de Gestión de Proyecto y Pilotage Estratégico de los Servicios-, corresponde antes que nada a una progresión en el tiempo: el pilotage estratégico de un servicio es posible a condición de haber sido anteriormente bien asimilado, difundido y puesto en práctica el Método de Gestión de Proyecto, que es la base metodológica.

Por otra parte, si se considera que la inserción del Método de Gestión de Proyecto es de naturaleza táctica e instrumental, aunque demuestra una voluntad estratégica, la implementación de un "proceso global de pilotage" es de carácter "político", puesto

DE LA GESTION MONO-PROYECTO AL PILOTAGE ESTRATEGICO



I. INTRODUCCION

LAS NECESIDADES DE LOS SERVICIOS

a) LAS NECESIDADES INTERNAS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

- Profesionalizar la Gestión de Proyectos
- Desarrollar el trabajo transversal
- Hacer participar al personal en trabajos conducidos en equipo

Los objetivos de la inserción del método de gestión de proyecto:

- Mejorar la calidad de la conducción de los proyectos y capitalizar las experiencias adquiridas
- Controlar y, si es posible, reducir los costos de gestión de los proyectos
- Obtener la adhesión de todos a un método conocido y común
- Apoyar y preparar la implementación:
 - * de la gestión por proyectos
 - * del pilotage estratégico

La percepción interna del método de gestión de proyectos, en sus comienzos, por los actores involucrados:

- La necesidad de protegerse de un exceso de formalismo
- El peso cultural en relación a la transversalidad
- Reforzar la necesidad de coherencia y de visión global
 - * Inter-temas
 - * Inter-niveles
- Interrogaciones sobre la oportunidad de utilizar ciertas herramientas o técnicas.

b) LAS NECESIDADES EXTERNAS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Un nuevo contexto de exigencias

- Un entorno muy evolutivo
- Una presión de la competencia fuerte
- Una exigencia para mejorar la calidad
- Una exigencia para mejorar los resultados

Una demanda en aumento

- de adaptación
- de flexibilidad
- de reactividad

II. LOS PRINCIPIOS DEL METODO

DEFINICION DE UN PROYECTO

Un proyecto es el conjunto de acciones que reúnen competencias transversales a las diferentes funciones del servicio, para realizar un objetivo claramente decidido y definido.

Además de su carácter transversal y su focalización sobre un objetivo preciso, un proyecto se caracteriza por:

- Un comienzo y un fin
- Un pilotage específico
- Un responsable único, rodeado de un equipo más o menos importante
- Un presupuesto y recursos propios
- Métodos de gestión, de seguimiento y de evaluación específicos

LA GESTION DE PROYECTOS

La gestión de proyectos permite tomar en cuenta las dificultades de los proyectos, de tal suerte que la realización de éstos, constituye un elemento en los resultados de servicio.

La gestión de proyectos contribuye a facilitar las priorizaciones y las elecciones efectuadas en el marco de la gestión por proyectos

LA GESTION POR PROYECTOS

La gestión de proyectos permite repartir los recursos en función de la estrategia y de las prioridades del servicio, jerarquizando y seleccionando los proyectos.

EL METODO DE GESTION DE PROYECTO

UN METODO ESTRUCTURADO



**FUNDADO SOBRE
SIETE PRINCIPIOS**

**ARTICULADO EN
DOS PARTES**

EL METODO DE GESTION DE PROYECTO: CONCLUSION

- Un método adaptable en función de la complejidad de los proyectos
- Un método polivalente, pudiendo ser utilizado para:
 - * La realización de una acción o un estudio
 - * La conducción de un proyecto
 - * La gestión multi-proyectos
 - * El pilotage estratégico de los servicios

LAS DOS PARTES DE UN PROYECTO



**ELABORACION
DEL REFERENTE
(preparación)**

**LA REALIZACION
DEL PROYECTO**

LOS SIETE PRINCIPIOS DEL METODO DE GESTION DE PROYECTOS

| | | |
|-------------|----|------------------------------------|
| OPERACIONAL | 1º | Dominar la complejidad |
| | 2º | Preparar una organización adaptada |
| | 3º | Identificar las necesidades |
| | 4º | Gestionar los riesgos |
| RELACIONAL | 5º | Trabajar en equipo |
| | 6º | Responsabilizar los actores |
| | 7º | Comunicar interna y externamente |

1º PRINCIPIO: **DOMINAR LA COMPLEJIDAD**

- Es identificar todos los elementos que el proyecto puede impactar o que van a impactar al proyecto
- Es tener una visión global del proyecto

2º PRINCIPIO: **PREPARAR UNA ORGANIZACION ADAPTADA**

Para realizar un proyecto, hay que trabajar transversalmente, cuando la organización del servicio está a menudo orientada "oficio/función", organización que induce a una estructura vertical.

3º PRINCIPIO: **IDENTIFICAR LA NECESIDAD**

- Es la respuesta a la pregunta "¿Por qué el Proyecto?"
- Es, finalmente, por la vía del objetivo y el "producto" del proyecto, la satisfacción de la necesidad inicial en términos de costo, de calidad y de plazos.

4° PRINCIPIO: **GESTIONAR LOS RIESGOS**

- Un riesgo es la eventualidad de que un objetivo no sea alcanzado, a causa de un hecho que afecta los medios necesarios para la realización de ese objetivo.
- Un riesgo se caracteriza por:
 - la probabilidad de que ocurra
 - su impacto

5° PRINCIPIO: **TRABAJAR EN EQUIPO**

- El trabajo en equipo es inducido por la organización transversal
- El trabajo en equipo tiene sus reglas propias:
 - Apropiación del objetivo
 - Repartición de tareas entre los participantes
 - Definición de los medios de control
 - Definición de los procesos de decisión

6° PRINCIPIO: **RESPONSABILIZAR LOS ACTORES**

- Responsabilizar
- Delegar
- Rendir Cuentas

7° PRINCIPIO: **COMUNICAR INTERNA Y EXTERNAMENTE**

- Una comunicación activa y permanente:
 - Entre los actores del proyecto
 - Entre el equipo-proyecto y la línea jerárquica de cada participante
- Un plan de comunicación:
 - Interno del servicio
 - Eventualmente externo al servicio

III. ACTORES DEL PROYECTO

Actores bien definidos
Instancias de pilotage eficaces

EL DECISOR, actor externo del proyecto:

- Valida las opciones estratégicas
- Autoriza el lanzamiento del proyecto
- Decide la generalización
- Aprueba el balance final del proyecto

EL PROMOTOR, garante de la realidad de la necesidad:

- Es responsable frente al decisor del desarrollo del proyecto
- Juega un rol de facilitador entre la estructura jerárquica del servicio y la estructura funcional del proyecto
- Preside el Comité de Pilotage
- Entrega los recursos necesarios al jefe de proyecto

EL JEFE DE PROYECTO:

- Tiene la responsabilidad operativa del pilotage del proyecto
- Es el responsable frente al promotor (carta de misión)
- Propone las opciones tácticas
- Elige y dirige el equipo-proyecto.

EL EQUIPO PROYECTO:

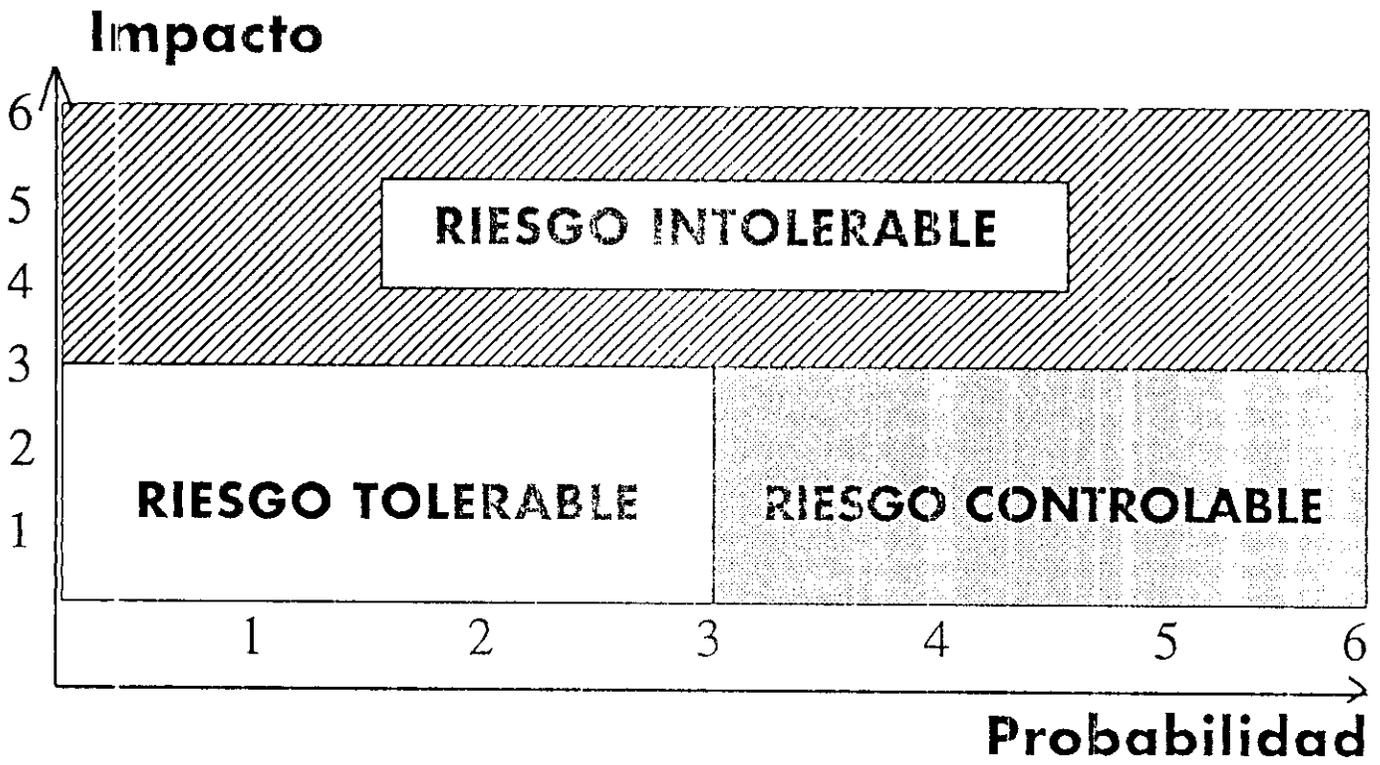
El equipo-proyecto= grupo limitado en cantidad de miembros.

EL GESTIONARIO DEL PROYECTO:

Rol específico en materia de planificación y de control del estado de avance del proyecto.

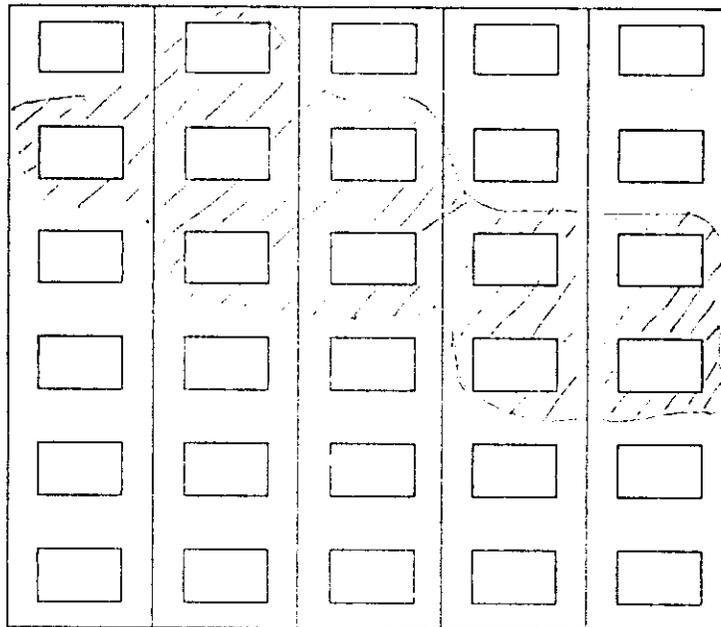
EL COMITE DE PILOTAGE:

- Es la instancia de decisión frente a quien rinde cuentas el jefe de proyecto
- Constituido por un responsable de cada dirección involucrada por el proyecto
- Se reúne sistemáticamente al final de cada parte (fase).



UNA ORGANIZACION ADAPTADA

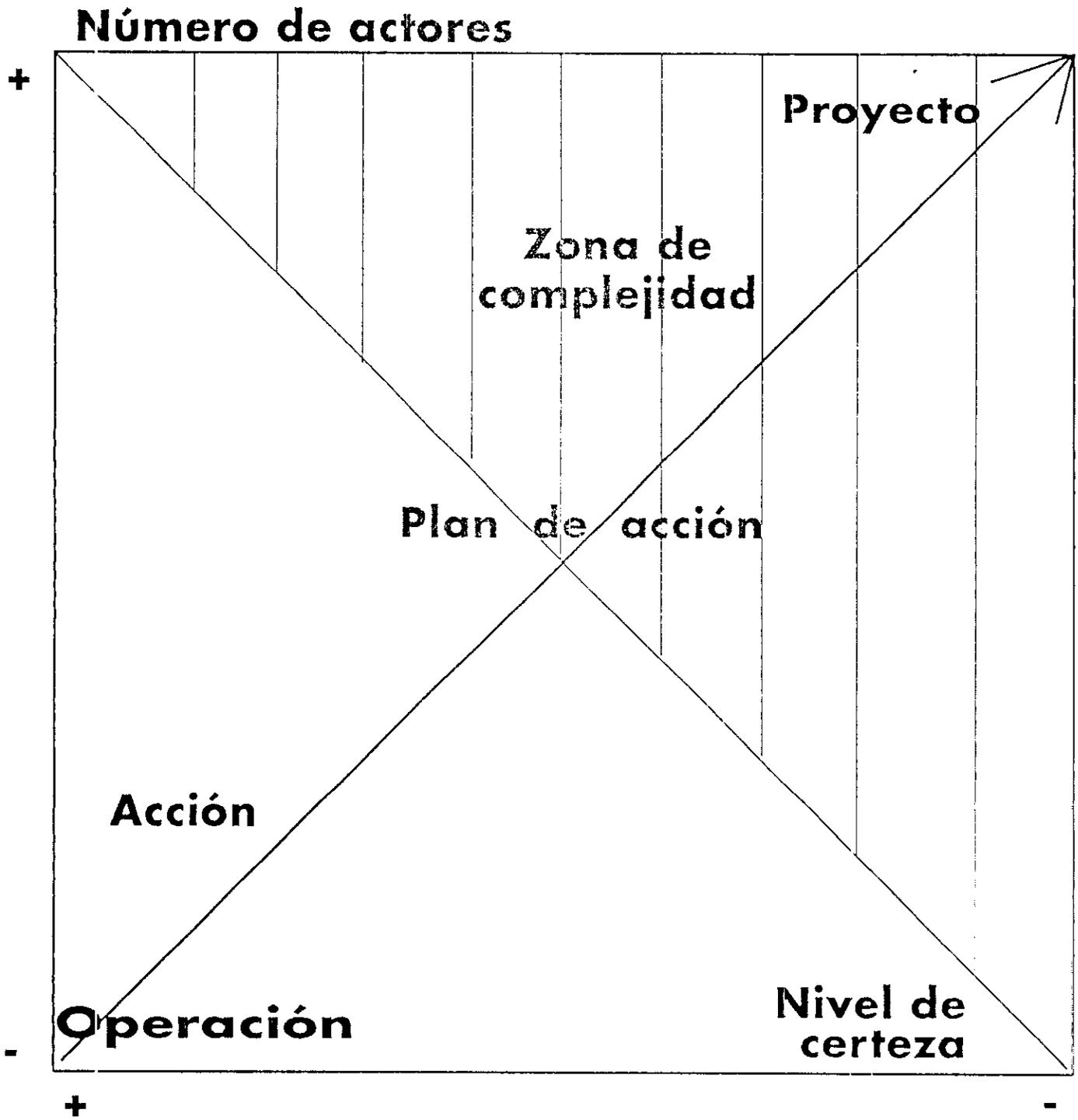
 Estructura proyecto transversal (matricial)





Estructura funcional "en chimenea"

OPERACION - ACCION - PROYECTO



IV. LA ESTRUCTURA GENERAL DEL METODO

**TENER
EXITO
EN EL
PROYECTO**

1. Elaborar las referencias

A. Preparar las opciones estratégicas

B. Proponer una opción táctica

C. Lanzar el proyecto

2. Realizar el proyecto

A. Gestionar las personas

B. Controlar los parámetros

C. Hacer el balance

1.

ELABORAR LAS REFERENCIAS

1. ELABORAR LAS REFERENCIAS

A. Opción estratégica

- a) Identificar las necesidades
- b) Definir y formalizar el objetivo
- c) Proponer los escenarios

B. Opción táctica

- a) Definir una táctica
- b) Determinar la articulación del proyecto

C. Lanzar el Proyecto

Proceder al lanzamiento

A

LA OPCION ESTRATEGICA

a) Identificar las necesidades: ¿Por qué el proyecto?

Establecer un diagnóstico de la situación al comienzo:

- Fortalezas / debilidades
- Oportunidades / amenazas

El diagnóstico puede apoyarse sobre:

- Un análisis sistémico
- Un posicionamiento de las necesidades en relación a los ejes estratégicos del servicio

b) Definir y formalizar el objetivo

Definición

- Un objetivo es un enunciamiento específico que expresa un resultado deseado.
- La formulación del objetivo general del proyecto es esencial para éste.
- El resultado deseado debe ser medible a través de indicadores.

Arbol de objetivos

- Es la identificación y el ordenamiento de sub-objetivos que permitirán lograr el objetivo general
- La formulación se hace gráficamente bajo la forma de un árbol de objetivos
- El árbol de objetivos es la herramienta de base del método de gestión de proyectos

La carta de misión del jefe de proyecto

- EL objetivo general y los sub-objetivos son escritos en una carta de misión (del promotor al jefe de proyecto)

- La carta de misión puede comportar elementos relativos a:
 - * Fechas de comienzo / fin del proyecto
 - * Etapas
 - * Medios
 - * Indicadores de seguimiento

c) Proponer los escenarios

- Buscar e identificar, si es posible a este nivel, los escenarios alternativos de realización
- Evaluar los escenarios sobre la base:
 - * De un balance económico y financiero previsional sucinto
 - * De un análisis multi-criterios

OPCION ESTRATEGICA = CONCLUSION

El archivo de opción estratégica debe incluir:

- * El diagnóstico de lo existente
- * La identificación de las necesidades
- * El árbol de objetivos
- * Los diferentes escenarios
- * Los resultados del análisis multicriterios

B

OPCION TACTICA

a) Definir una táctica

Elaborar el organigrama de las tareas

Identificar los responsables de paquetes de tareas

Controlar los riesgos

Elaborar el presupuesto de costos de gestión del proyecto.

El organigrama de las tareas

- Es la identificación, presentada bajo un formato "árbol", de todos los trabajos a realizar para llegar a la realización de los objetivos del proyecto.
- El organigrama de las tareas debe permitir:
 - * Tener una visión global del contenido del proyecto
 - * Reducir la complejidad
 - * Llegar a unidades controlables
 - * Organizar la afectación de las responsabilidades.

Los responsables de paquetes de tareas

- El organigrama funcional
- Paquetes de tareas: conjunto de tareas de las cuales la realización es confiada a un responsable
- Ficha de paquetes de tareas:
 - * Fechas/duraciones
 - * Descripción
 - * Prerequisitos
 - * Productos esperados
 - * Contractualización

Manejo de los riesgos

- Identificar los riesgos susceptibles de comprometer la realización del proyecto.

- Evaluar sus consecuencias sobre los objetivos del proyecto en términos de calidad, costo y plazos
- Para los riesgos más críticos, prever un trato preventivo y curativo.

Elaborar un presupuesto de costos de gestión del proyecto

- Ficha por paquetes de trabajos:
 - * Gastos de mano de obra (reuniones, formación...)
 - * Compras (materiales, prestación de servicios...)
- Ficha recapitulativa

b) Determinar la articulación del proyecto

- Elaborar un Planing Director:
Representación gráfica de la articulación y de la duración de los paquetes de trabajos (Carta Gantt)
- Fijar las etapas: Formalización del ciclo de decisión del proyecto

OPCION TACTICA = CONCLUSION

El Dossier-Proyecto comprende:

- Descripción del objetivo del proyecto
- Descripción del escenario definido
- Organigrama de tareas
- Organigrama funcional
- Análisis de riesgos
- Presupuesto de costos de gestión
- El Planning Director con las etapas

C

LANZAR EL PROYECTO

Proceder al lanzamiento del proyecto

- Formalizar el referencial presupuesto/plazo:
Curva de "costo presupuestario de los trabajos previstos".
- Instalar un sistema de información sobre el estado de avance de los paquetes de trabajos y de la utilización de recursos:
Fichas de seguimiento.
- Contractualizar las relaciones: "Carta de gestión de proyecto".
- Comunicar sobre el proyecto: nota sobre el lanzamiento del proyecto

2.

REALIZAR EL PROYECTO

2. REALIZAR EL PROYECTO

A. Gestionar las personas

- a) Pilotear el Proyecto
- b) Organizar

B. Controlar los parámetros

- a) Gestionar el sistema de información
- b) Mantener la trayectoria
- c) Gestionar el análisis de los riesgos
- d) Elaborar un "tablero de mandos"

C. Hacer un balance

Entregar el producto

A.

LA GESTION DE LAS PERSONAS

a) Pilotear el proyecto

Asegurar el pilotage técnico de los responsables de conjuntos de trabajos:

- * Desviaciones posibles de los trabajos
- * Peticiones incontroladas

Asegurar el pilotage de los actores del proyecto:

- * Estilo de relaciones adaptado
- * Información interna
- * Gestión de los conflictos

Asegurar la gestión social del proyecto

Modos de implicación del personal

- Información
- Expresión
- Reflexión
- Consultación
- Evaluación
- Concertación

b) Organizar

- Organizar los "puntos de sincronización" (reuniones)
- Organizar la formación (mejorar la competencia de los actores del proyecto)

B.

EL CONTROL DE LOS PARAMETROS

a) **Gestionar el sistema de información**

- Medir el avance de los "conjuntos de trabajos"
- Dominar los costos
- Dominar los plazos

b) **Mantener la trayectoria**

- Gestionar las etapas
- Tomar las acciones correctivas (diferencias entre realidad/previsión)
- Gestionar las modificaciones imputables a las situaciones internas o externas

c) **Gestionar el análisis de los riesgos**

- Gestión de los riesgos identificados
- Identificación de nuevos riesgos

d) **Elaborar un "tablero de mandos"**

- Elementos del sistema de información (avances, costos, plazos)
- Pasar las etapas
- Balance de los riesgos
- Balance comunicacional

C

LA ELABORACION DEL BALANCE

Balance

- Entregar el producto al cliente
- Realizar el cierre del proyecto = objetivo logrado
- Realizar una evaluación global sobre:
 - * Conducción del proyecto
 - * Los resultados (al menos 6 meses después)
- Capitalizar la experiencia

**PILOTAGE ESTRATEGICO
DE LOS SERVICIOS**

EL PILOTAGE ESTRATEGICO DE LOS SERVICIOS

- Las justificaciones del pilotage estratégico
- La definición y las dos facetas del pilotage estratégico
- La triple lógica del pilotage
- Los cinco principios del pilotage
- Las siete etapas de la implementación del pilotage

¿POR QUE EL PILOTAGE?

RAZONES EXTERNAS

- Inestabilidad del mercado
- Crecimiento de la concurrencia
- Demanda más exigente
- Disminución de la duración de vida de los productos
- Nivel de la oferta globalmente superior a la demanda
- Previsiones que ya no permiten anticipar

RAZONES INTERNAS

1) en el plano general

- Una visibilidad global de la estrategia insuficiente para todos
- Ausencia de discernimiento de lo esencial
- Riesgos de acciones redundantes o contradictorias
- Ausencia de dominio de la complejidad del conjunto de las acciones y de su estado de avance
- Un débil potencial de reacción (reactividad)

2) en el plano de las personas

- Una responsabilización de las personas poco evolutivo
- Una movilización insuficiente de los actores
- Una integración débil de la creatividad de las personas

- Una insuficiencia de referencias para la gestión de los resultados
- Un trabajo transversal poco desarrollado

QUE ES EL PILOTAGE

El pilotage es un proceso que permite traducir la estrategia en acciones locales con objetivos

EN GENERAL

- La adaptación al medio
- La reactividad
- El mejoramiento continuo de la "performance"

EN PARTICULAR

- La visión global y la coherencia del conjunto de las acciones
- La transversalidad de las acciones
- El despliegue de la estrategia hasta los grados más extremos del "terreno".

LA ESTRUCTURACION DE LA HERRAMIENTA DE REFERENCIA

EJES ESTRATEGICOS (u orientaciones)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ACCIONES ESTRATEGICAS

- **Proyectos**
- **"Acciones de progreso"**

LAS DOS CARAS DEL PILOTAGE

La implementación del proceso global de pilotage postula la intervención en dos campos:

- El despliegue de la estrategia
- La responsabilización de las personas

LA TRIPLE LOGICA DEL PILOTAGE

- **LOGICA VERTICAL**
- **LOGICA TRANSVERSAL**
- **LOGICA CICLICA**

LA LOGICA VERTICAL

Es la lógica jerárquica, la lógica del organigrama, que apunta a la coherencia:

- Despliegue de la estrategia
 - Una estrategia y objetivos prioritarios definidos en la cumbre
 - Una concatenación de objetivos a todos los niveles
- Responsabilización de las personas:
 - Una gestión de las "performances" de las personas por la línea jerárquica.

LA LOGICA TRANSVERSAL

Es la lógica de los "Procesos transversales"

- Despliegue de la estrategia
 - Un pilotage de las acciones estratégicas por una función líder y funciones asociadas
 - La implementación de una función y estructuras para gestionar la transversalidad
 - La identificación de los procesos transversales
- Responsabilización de las personas
 - La clarificación de la contribución de cada puesto de trabajo a la realización de la finalidad del servicio, a través de los procesos transversales.

LA LOGICA CICLICA

Es la lógica de las "idas y vueltas" del aprendizaje:

- Despliegue de la estrategia
 - Fijación de las etapas en las acciones, para ajustarlas si se constatan diferencias
 - Búsqueda de mejoramientos continuos sobre los procesos

- Responsabilización de las personas
 - Fijación de objetivos de progresos personales en el marco de gestión de la "performance".

LOS CINCO PRINCIPIOS DEL PILOTAGE

- 1 CENTRARSE EN LO ESCENCIAL = Priorización
- 2 MANTENER EL EQUILIBRIO ENTRE MEDIANO Y LARGO PLAZO = Control del tiempo
- 3 CONSIDERAR SIMULTANEAMENTE LOS TRES ELEMENTOS DE LA "PERFORMANCE" (Económico, calidad, humano) = Competitividad
- 4 ASEGURAR LA COHERENCIA DE TODAS LAS ACCIONES = Coherencia
- 5 RESPONDER RAPIDAMENTE A LAS SITUACIONES = "Reactividad"

1.- CENTRARSE EN LO ESCENCIAL

- Despliegue de la estrategia
 - Definir los objetivos prioritarios
 - Priorizar las acciones
- Responsabilización de las personas
 - Fijar una cantidad reducida de objetivos para cada actor

2.- MANTENER EL EQUILIBRIO ENTRE MEDIANO Y LARGO PLAZO

- Despliegue de la estrategia
 - Elaborar la estrategia a 3/5 años
 - Programar a 3 años (proyectos con inversiones)
 - Pilotear a un año, con una visibilidad de 2 años

- Responsabilización de las personas
 - Asegurar un acompañamiento para el presente
 - Prever las evoluciones para el futuro.

3.- CONSIDERAR SIMULTANEAMENTE LOS TRES ELEMENTOS DE LA "PERFORMANCE"

- Despliegue de la estrategia
 - Dar a cada objetivo y a cada acción, indicadores (costo, calidad, plazos)
- Responsabilización de las personas
 - Implementar indicadores que permitan medir la competencia y la motivación.

4.- ASEGURAR LA COHERENCIA DE TODAS LAS ACCIONES

- Despliegue de la estrategia
 - Mostrar claramente las prioridades del proyecto global
 - Validar únicamente las acciones correspondientes a las prioridades
 - Cuidar la coherencia inter campos de actividad
- Responsabilización de las personas
 - Formalizar las contribuciones a los proyectos transversales
 - Formalizar las expectativas por una carta de misión

5.- RESPONDER RAPIDAMENTE

- Despliegue de la estrategia
 - Analizar los riesgos para lograr cada objetivo
 - Tener un proyecto de entidad con una visión global que permita adaptar las prioridades
- Responsabilización de las personas
 - Definir claramente las responsabilidades de cada nivel
 - Definir delegaciones claras (márgenes de decisión)

LOS CINCO PRINCIPIOS DEL PILOTAGE : SINTESIS

- 1 PRIORIZACION
 - Objetivos prioritarios y por lo tanto acciones prioritarias
- 2 CONTROL DEL TIEMPO
 - Pilotage a un año y planificación a 3/5 años
- 3 COMPETITIVIDAD
 - Indicadores ligados a las acciones
- 4 COHERENCIA
 - Presentación de las prioridades y control de coherencia
- 5 REACTIVIDAD
 - Análisis de riesgos y visión global favoreciendo la adaptación

LAS SIETE ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION DEL PILOTAGE

EL PROCESO GLOBAL DE PILOTAGE

CONJUNTO DE "PROCEDIMIENTOS" QUE PERMITIRAN A CADA ENTIDAD O SERVICIO - A SU NIVEL Y EN COHERENCIA CON EL PROYECTO GLOBAL DEL NIVEL SUPERIOR:

- ELABORAR SU PROPIO PROYECTO GLOBAL
- PILOTEAR EL CONJUNTO DE LAS ACCIONES SALIDAS DE ESE PROYECTO GLOBAL

EL PROYECTO GLOBAL DE ENTIDAD

DOCUMENTO EN FORMA DE ARBOL DE OBJETIVOS QUE, PARTIENDO DE LOS EJES Y DE LOS OBJETIVOS PRIORITARIOS DEL NIVEL SUPERIOR Y DE AQUELLOS PROPIOS DE LA ENTIDAD, SINTETIZA Y DERIVA EL CONJUNTO DE PROYECTOS Y "ACCIONES DE PROGRESO" DE LA ENTIDAD.

ADEMAS, EL PROYECTO GLOBAL HACE APARECER LA PRIORIZACION DE LAS ACCIONES ASI COMO LAS MODALIDADES DE CONTROL

LAS SIETE ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION DEL PILOTAGE

- 1. La preparación de la implementación**
- 2. La consideración de la estrategia**
- 3. El diagnóstico**
- 4. La elección de los objetivos**
- 5. El despliegue de los objetivos**
- 6. El "panel de pilotage"**
- 7. El pilotage cotidiano**

1. FACILITAR LA IMPLEMENTACION DEL PILOTAGE

- Identificar las misiones y las actividades de cada nivel dentro de una entidad y asegurar la coherencia de las misiones
- Identificar y visualizar los procesos transversales a partir de las "cadenas de valor"
- Realizar un diagnóstico del funcionamiento de la entidad e identificar las adecuaciones a introducir a las modalidades de funcionamiento

2. TENER EN CONSIDERACION LA ESTRATEGIA Y LAS PRIORIDADES DEL NIVEL SUPERIOR

¿COMO ?

- Tener en consideración los ejes y los objetivos estratégicos del nivel superior (+ prioridades)
- Incluir en el proyecto global
 - Los objetivos nacionales, con indicación de nivel
 - Los objetivos específicos de la entidad

¿POR QUE?

- Para asegurar la implementación de la estrategia en todos los niveles
- Para asegurar la coherencia inter-niveles.

3 REALIZAR EL DIAGNOSTICO PREVIO A LA ELABORACION DEL PROYECTO GLOBAL DE ENTIDAD

¿COMO ?

- Identificar las fortalezas y debilidades de la entidad : diagnóstico interno
- Identificar las amenazas y oportunidades del entorno : diagnóstico externo
- Buscar y destacar las causas de situaciones constatadas para actuar después sobre ellas. (disfunciones)

¿POR QUE?

- Para definir las prioridades de la entidad
- Para identificar los objetivos y las acciones específicas de la entidad
- Para determinar el nivel de resultados que pueden ser logrados por los objetivos de las acciones.

4 SELECCIONAR LOS OBJETIVOS

- Derivar los objetivos del nivel superior identificando el nivel de resultado local deseado
- Elegir los objetivos específicos de la entidad
- Elaborar el árbol de objetivos del proyecto global de entidad

5 DESPLEGAR LOS OBJETIVOS

- En general
 - Transformar los objetivos en acciones
 - Responsabilizar los actores sobre las acciones
- En particular
 - Identificar y elegir los procesos a mejorar
 - Nombrar las acciones
 - * Proyectos
 - * "Acciones de progreso"

- Elaborar para cada acción una "ficha acción"
- Formalizar el proyecto global de entidad (árbol de objetivos y "fichas-acciones")
- Elaborar un plan de acción por cada función del servicio

LAS FICHAS- ACCION. Las fichas-acción deben tener como mínimo :

- La función líder y las funciones asociadas
- El responsable de la acción
- El eje estratégico y el objetivo de referencia
- El título y su descripción
- El planing y las etapas
- Los riesgos
- Los indicadores de resultados

6 ELABORAR EL PANEL DE PILOTAGE Y EL PANEL DE ANALISIS

- Pilotage del estado de avance del proyecto global de entidad:
 - el panel de pilotage que destaca, para cada acción
 - * Elementos de las fichas-acciones
 - * Un planing anual y las etapas
 - * El producto esperado
- Pilotage del análisis de los resultados:
 - el panel de análisis que destaca:
 - * un nivel de resultado esperado con una fecha prevista
 - * Un nivel de resultado obtenido con una fecha de realización
 - * La diferencia en los resultados y sus causas
 - * Las acciones correctivas

7 ORGANIZAR EL PILOTAGE OPERACIONAL

- Definir la organización del pilotage (estructuras)
- Decidir la periodicidad y las modalidades de seguimiento
- Organizar las etapas sobre la base del panel de análisis
- Integrar el análisis de la coyuntura

PROCESO TRANSVERSAL

EL PROCESO TRANSVERSAL SE ELABORA EN FORMA DE GRAFICO, A PARTIR DE LA "CADENA DE VALOR"

EL ESQUEMA OBTENIDO, DEJA APARECER UNA "CADENA" MAS O MENOS RAMIFICADA DE ACTIVIDADES, REALIZADAS AL INTERIOR DE DIVERSAS FUNCIONES, COMBINANDOSE PARA OBTENER UN RESULTADO FINAL UNICO.

LOS CUATRO FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO DEL PILOTAGE

- **LA PASION DEL SERVICIO AL CLIENTE**
- **UNA VISION ATRACTIVA DEL FUTURO**
- **OFICIOS VALORIZADOS**
- **UNA GESTION POSITIVA DE LAS PERSONAS**