

6 Identificación de metas estratégicas

Saber claramente dónde estamos (Evaluación) y dónde nos dirigimos (Visión), ayudará a identificar las metas estratégicas y los métodos o estrategias para lograrlas. Las metas estratégicas serán más relevantes, dependiendo de la calidad del ejercicio de evaluación (incluyendo el ejercicio FODA, ver EVALUACIÓN) y en qué medida se comparte la visión.

METAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIAS

Aunque los Planes Nacionales de Desarrollo y los varios compromisos regionales e internacionales sí proporcionan orientación sobre las prioridades de primer orden, no se puede evitar conflicto entre ellas, particularmente en el contexto de recursos limitados: de ahí la importancia de mecanismos de construcción de consenso y de toma de decisiones. Esto encausa la definición de estrategias/prioridades absolutas, resueltas mediante arbitraje político.

El logro exitoso de estas metas derivará de estrategias a mediano y largo plazo correctamente trazadas, desglosadas en actividades/planes de acción. Esto sin perjuicio de aquellas relacionadas con necesidades inmediatas. Ellas construirán la fuerza necesaria correspondiente dentro del SEN, tanto en términos de producción como de capacidad estadística. Si, por ejemplo, se decide mejorar la difusión estadística a través de la divulgación puntual de los resultados del siguiente censo de población en 2018, ¿cuál sería la estrategia en términos de recursos humanos, para lograr esto? El potencial de crecimiento de los recursos humanos determinará la producción estadística - en otras palabras la construcción progresiva de los recursos humanos es crucial. Las mejores estrategias son aquellas que permitan explotar las fortalezas existentes, aprovechar las oportunidades, resolver las debilidades identificadas y evitar los riesgos (FODA), mejorando así la eficiencia del sistema estadístico nacional en un contexto de racionalización de recursos. El resultado final será la producción y entrega de datos estadísticos acordados por el Sistema Estadístico Nacional (SEN).

Aquellos estratégicos serán rotulados por dominio estadístico, productor, modo de entrega y oportunidad, utilizando la nomenclatura de la ONU. Un programa de encuestas y censos estratégicos para tanto hogares como empresas debe apoyar los **objetivos de entrega de datos**. Es probable que el acceso a datos por parte de los usuarios principales necesite mejoras importantes; si fuese así, deben fijarse objetivos especiales para el acceso a los datos, meta datos y micro datos.

CAPACIDADES

Los principales áreas del SEN con las que se relacionan metas y estrategias son Gobernanza Política y Técnica (o gestión), Recursos Humanos, Infraestructura Física y Estadística, Financiamiento, Políticas de Estadísticas, Procesos, Socios. En la práctica, son cubiertos/tratados en la ENDE existente, mediante varios ejes estratégicos tales como, ambiente institucional y organizativo; calidad de producción estadística; archivos, difusión y uso; mejora de Recursos Humanos (incluyendo gestión); continuidad de fondos - todas divididas en una serie de actividades (ver los ejemplos debajo de la ENDE de Mali y la de

6 Identificación de metas estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Senegal para un posible desglose). La secuenciación, oportunidad y la relación costo-eficacia de las actividades luego son desarrollados en los Planes de Acción específicos.

Aunque las metas estratégicas finales dependan del contexto nacional y el marco administrativo de un país dado, se pueden proporcionar algunas recomendaciones en cuanto a cuáles elementos tomar en consideración dentro de las tareas principales al momento de reflexionar sobre metas y estrategias (sin intención de establecer una jerarquía):

Gobernabilidad

- La importancia previa de la legislación/legislación estadística - todas las actividades deberán ser realizadas en un marco oficial apropiado para permitir el respeto a los constreñimientos existentes en cualquier democracia.
- El rol que cabe a un miembro del gobierno que supervisa el SEN u oficina central, y sus relaciones con los Ministros a la cabeza de sus propios departamentos estadísticos;
- La adopción de políticas nacionales en el campo de las estadísticas, los compromisos del país con sus socios institucionales y su interrelación; la adherencia a la ética profesional y los estándares internacionales/compromisos existentes
- El mejoramiento de la normativa en el campo de las estadísticas oficiales.
- El establecimiento de programas anuales de producción para la totalidad del sistema y cada una de las unidades comprendidas, y la asignación, a cada una, de los recursos necesarios; independencia profesional e integridad del sistema.
- Uno de los componentes del sistema deberá estar a cargo de la coordinación del SEN.
- El gerente de la unidad a cargo sería designado jefe estadístico del SEN.
- Tal unidad debería ser, en sí, directamente responsable de parte de la producción estadística (para fortalecer su legitimidad).
- Periódicamente, se deberían llevar a cabo reuniones de todas las unidades del sistema, dirigidas por el jefe.
- Ellas deben compartir las mismas herramientas (directorios, nomenclaturas, métodos, evaluaciones, a ser solicitadas por los consejos consultivos sobre política estadística, etc.).
- Deberían constituirse comisiones y otros arreglos para colaboración usuario-productor.
- Desarrollar una estrategia de propugnación para mejorar en forma general el perfil de la estadística.

Recursos Humanos

- La gestión de los recursos humanos deberá, si fuese posible, ser amplia, o por lo menos coordinada entre todas las unidades del SEN
- El reclutamiento y retención (estructuras de incentivos, existencia de un 'rango' estadístico) del personal debería ser adecuado (habilidades, calificaciones)
- Debería elaborarse un programa de capacitación y de desarrollo profesional continuo para el SEN
- Considerar movilidad del personal

6 Identificación de metas estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Infraestructura Física y Estadística

- Las instalaciones, transporte, equipamiento (no software) deben ser adaptados
- La tecnología de información (informática) y comunicación debe considerarse como una herramienta poderosa de gestión de la información entre sectores
- Conectar con información geográfica
- Las clasificaciones estadísticas deberían ser coherentes y consistentes con estándares internacionales
- Marcos analíticos de estadísticas
- Debe mejorarse la gestión e realización de encuestas y censos con vistas a cumplir estándares internacionales/considerar contratación externa.

Financiamiento

- Todas las estrategias deberían estar relacionadas a las fuentes de financiamiento y por lo tanto ser realistas
- Debería conocerse la importancia del presupuesto nacional, el monto de apoyo de donantes y los montos de préstamos
- Los presupuestos nacionales (principalmente para operaciones continuas) complementados por donantes (ej.: contribución al censo)

Políticas estadísticas

- Políticas de calidad (relevancia, precisión, oportunidad, accesibilidad, comparabilidad),
- Políticas de difusión (ej.: calendario de publicación de datos, publicar informes anuales en línea con los informes de los ODM, formatos estandarizados, y de fácil acceso...)
- Políticas de confidencialidad estadística/acceso a micro-datos anonimizados
- Políticas de estandarización

Procesos

- Marcos y registros de muestreo
- Recolección de datos (censos y encuestas) vinculados a encuestas y programa de censos
- Acceso a datos administrativos
- Procesamiento de mismos
- Difusión de datos y acceso a ellos
- Análisis de los mismos
- Archivo y documentación.

Sociedad

- Se debe identificar socios externos: donantes, socios globales (sistema ONU,FAO, BM, FMI...), socios regionales (p. ej.,AFRISTAT), usuarios (incluyendo analistas, medios...)

6 Identificación de metas estratégicas

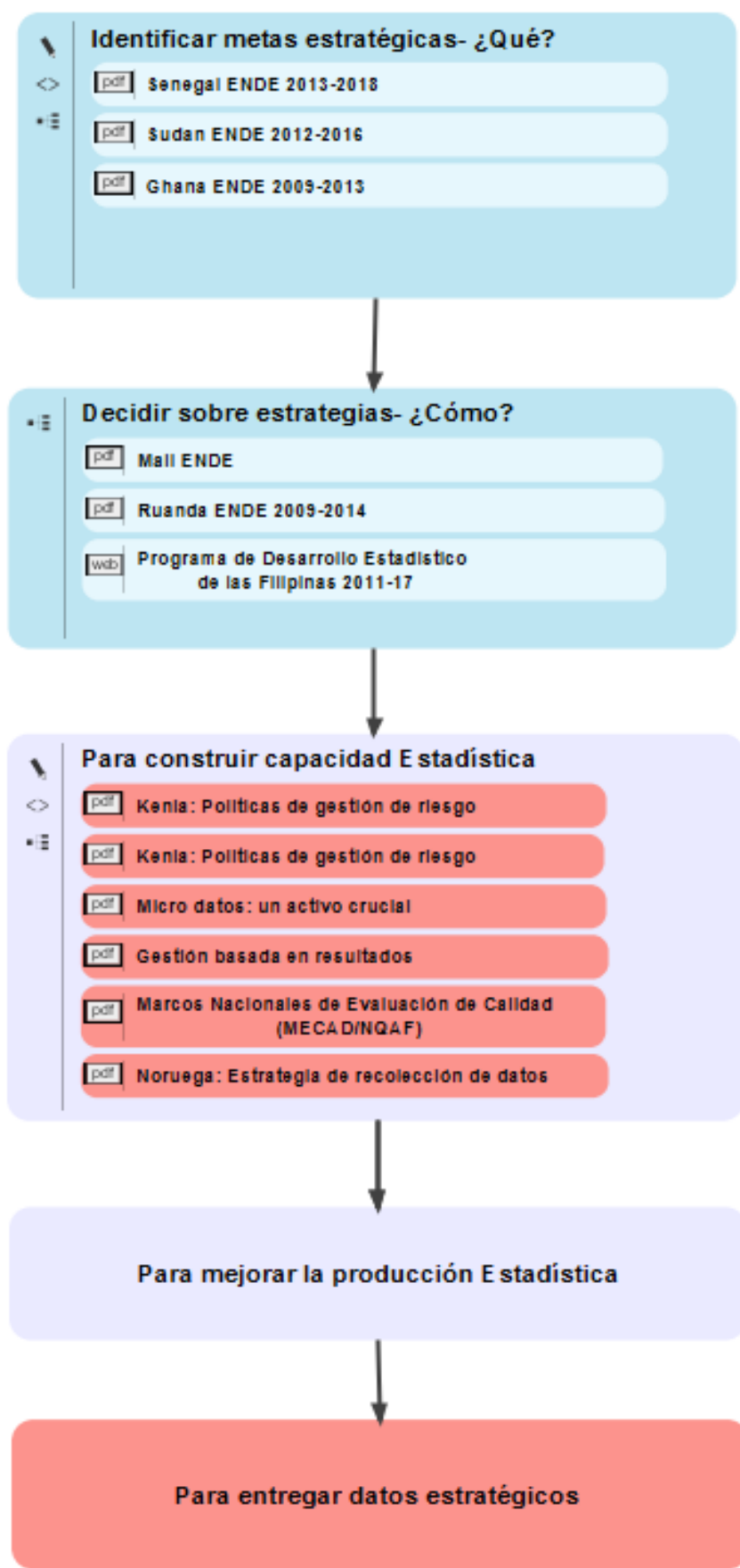
NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Las operaciones y programas estadísticos internacionales o regionales de que el país es socio, proporcionarán algunas de las metas y estructura en la secuenciación y cadencia de algunas sub-estrategias.

- Deberían llevarse a cabo consultas regulares con socios que proporcionan ayuda técnica y/o financiera en el campo de la estadística (ej.: Mali, grupo de coordinación estadística)
- MDEs posibles con fuentes nacionales de datos administrativos
- Buenas relaciones con proveedores de bienes y servicios
- Muy buena colaboración de trabajo con otras organizaciones del sector público (finanzas, legales, diplomáticas...), especialmente con los productores de datos (ministerios, agencias) que son parte del SEN.

Las actividades variadas derivadas de las áreas arriba mencionadas, obviamente se sumarán hasta llegar a estrategias transversales (SEN-amplia estrategia de financiamiento, de recursos humanos -incluyendo capacitación-, de propugnación/comunicación, de gestión de calidad, de gestión de implementación, etc....) representando el programa total de construcción de capacidades del SEN.

Dependiendo de nivel de centralización del SEN, los diversos informes relacionados a estrategias sectoriales tendrán que ser, obviamente, tomados en cuenta.



Metas estratégicas y Estrategias en la Práctica

Quién y Cuándo

Todos los actores identificados anteriormente (Ver: PREPARACIÓN) deben ser consultados antes de que el equipo de diseño someta las posibles decisiones estratégicas a la aprobación de niveles superiores (Ver: PREPARACIÓN). Cada actor, los usuarios de productos estadísticos, los proveedores de recursos, los estadísticos que tendrán que tomar acción, tienen conocimientos esenciales para la construcción de esta parte de la estrategia.

La aprobación formal por parte todos los actores, incluyendo las autoridades nacionales, será un factor de calidad para el éxito. La adherencia de todos ayudará a garantizar que las propuestas estén en línea con el contexto nacional y estén listos para tomar acción e involucrarse en la fase de implementación. Es necesario un equilibrio realista entre las “ambiciones” y los “medios”, y de ahí la importancia de obtener la opinión de los principales contribuyentes antes de elaborar las propuestas.

Una vez respaldadas al alto nivel gubernamental, las decisiones estratégicas deberían ser copiosamente comunicadas, como cualquier paso del proceso de diseño. Como consecuencia, los planes de acción serán diseñados de manera tal que cumplan efectivamente los objetivos acordados.

En esta etapa del proceso de diseño, el período de referencia estará necesariamente abierto y cubrirá los siguientes 5 a 10 años a lo largo del camino previsto en la Visión. Incluir dos censos agropecuarios y demográficos podría ser un buen acuerdo de partes.

Cómo

Las metas estratégicas deberían ser SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y de Duración limitada) y derivar de consultas. Las metas estratégicas no reflejarán lo que es “deseable” sino lo que es “absolutamente importante y factible”.

Un enfoque de gestión basada en resultados (ver la figura sobre gestión Basada en Resultados en Herramientas, abajo) puede proporcionar un marco de reflexión. ¿Cuáles son los resultados que estamos buscando? ¿Cuáles serían los productos necesarios para obtenerlos? ¿Cuáles podrían ser las correspondientes capacidades a ser reforzadas para poder entregar dichos productos?

En forma realista, solamente debería elaborarse un pequeño conjunto de estrategias posibles y las ventajas, desventajas, costos y beneficios de las mismas deben ser determinados. ¿Qué recursos humanos, financieros y técnicos podrían ser “sensatamente alcanzados” en el futuro? El problema es que a menudo falta información y que cuestiones no-objetivas pueden interferir en el proceso de formulación de estrategias.

Análisis de escenarios basados en los principales problemas nacionales pueden ayudar a identificar los mejores caminos de crecimiento a tomar. Es importante que las conclusiones, objetivos estratégicos propuestos y las correspondientes necesidades de recursos obtengan un amplio consenso entre los varios actores y reciban claro apoyo de las autoridades

6 Identificación de metas estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

políticas. Analizar estrategias de años pasados que fracasaron, también puede ser útil.

La Plantilla Genérica de Marcos de Garantía de Calidad de la ONU. (Ver: Herramientas) podría ser muy útil para apoyar y reforzar la reflexión en esta etapa: Gestionar el sistema estadístico; Gestionar el ambiente institucional; Gestionar los procesos estadísticos; Gestionar los productos (“outputs”) estadísticos.

Source URL: <https://nsdsguidelines.paris21.org/es/node/285>