



# DIAGNÓSTICO INTEGRAL EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

- RESULTADOS Y RECOMENDACIONES: RESUMEN EJECUTIVO -

# INTRODUCCIÓN

---

- Durante los meses de noviembre y diciembre del 2015, se llevó a cabo un diagnóstico integral sobre el modelo de gestión estratégica de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND).
- No se buscó evaluar la calidad de la estrategia sino identificar si la organización cuenta con los procedimientos necesarios para ejecutarla y gestionarla con éxito.
- Se realizaron 108 entrevistas individuales en 13 áreas de la organización y en tres niveles jerárquicos. El análisis de las percepciones de los entrevistados se contrastó con las mejores prácticas internacionales en la materia, para identificar aciertos y oportunidades de mejora.

# METODOLOGÍA DE REFERENCIA



# CUANTIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS

- Se llevaron a cabo 108 entrevistas individuales, distribuidas en las seis etapas del modelo “Execution Premium”. 38 entrevistas fueron presenciales y 70 en línea.
- Las respuestas fueron personales e intuitivas. Reflejan las percepciones individuales de las personas seleccionadas, desde la perspectiva de su función individual y su propia experiencia.
- Se utilizó la siguiente escala:

Mejor Práctica	5
Muy bien	4
Bien	3
Regular	2
Mal	1
No se aplica	0



# NIVELES JERÁRQUICOS ENCUESTADOS

- En las entrevistas realizadas, únicamente se encuestó a personal de la estructura de la organización. No se encuestó a personal eventual o subcontratado.
- La muestra de entrevistas realizadas consideró tres niveles jerárquicos, de acuerdo a la siguiente distribución:

## 1. ALTA DIRECCIÓN:

1. Director General
2. Directores Generales Adjuntos
3. Coordinadores Regionales
4. Directores Ejecutivos

## 2. DIRECCIÓN:

1. Titulares de Unidad
2. Oficiales de Cumplimiento
3. Subdirectores
4. Gerentes
5. Agentes de Crédito

## 3. NIVELES OPERATIVOS:

1. Coordinadores Técnicos
2. Ejecutivos
3. Técnicos Informáticos
4. Jefes de Departamento
5. Coordinador de Expedientes



# NIVELES JERÁRQUICOS ENCUESTADOS

- En la definición de la muestra de entrevistas por área funcional se dio énfasis a las Coordinaciones Regionales:

Distribución de Respuestas por Nivel Jerárquico					
Área	Alta Dirección	Dirección	Nivel Operativo	Total	%
<b>Dirección General Adjunta de Administración</b>	1	1	2	4	3.7%
<b>Dirección General Adjunta de Crédito</b>	1	2	1	4	3.7%
<b>Dir. General Adjunta de Finanzas y Operaciones</b>	2	1	2	5	4.6%
<b>Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica, Análisis Sectorial y Tecnologías de la Información</b>	0	2	2	4	3.7%
<b>Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios y Coordinación Regional</b>	2	1	2	5	4.6%
<b>Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria</b>	1	2	1	4	3.7%
<b>Unidad para la Administración Integral de Riesgos</b>	1	0	1	2	1.9%
<b>Dirección Ejecutiva de Contraloría Interna</b>	0	0	2	2	1.9%
<b>Coordinación Regional Centro-Occidente</b>	1	1	17	19	17.6%
<b>Coordinación Regional Noroeste</b>	1	1	11	13	12.0%
<b>Coordinación Regional Norte</b>	0	1	18	19	17.6%
<b>Coordinación Regional Sur</b>	1	0	17	18	16.7%
<b>Coordinación Regional Sureste</b>	1	0	8	9	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>84</b>	<b>108</b>	<b>100.0%</b>

# RESULTADOS GENERALES

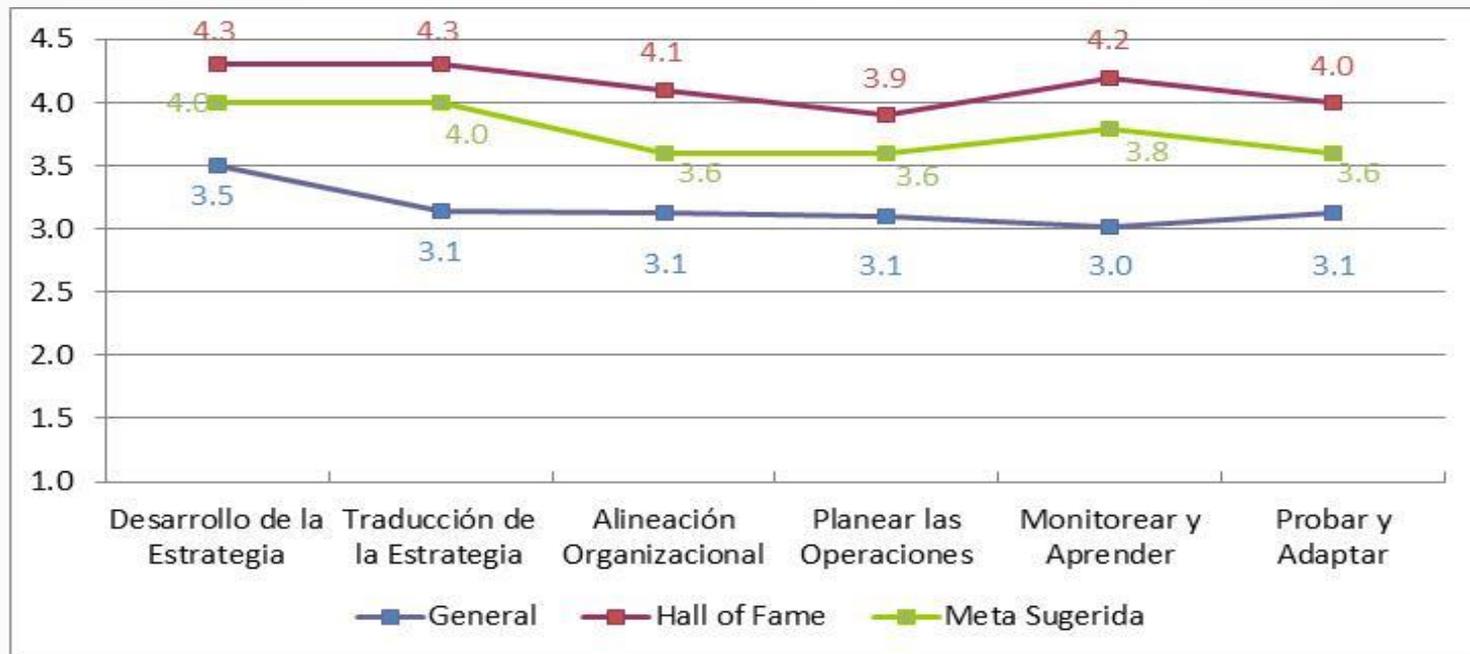
- Los resultados de la encuesta muestran a nivel general un desempeño positivo de la FND en todas las etapas del modelo (en niveles 3 y superiores). La mayor satisfacción se registra en el proceso de planeación estratégica.
- En términos relativos, las mayores oportunidades fueron identificadas en la alineación de la estructura organizacional y de las operaciones, principalmente los procesos, con los objetivos estratégicos. El detalle de estos resultados se presenta en las secciones correspondientes de este documento.

Principios	General	Hall of Fame	Meta Sugerida
Desarrollo de la Estrategia	3.5	4.3	4.0
Traducción de la Estrategia	3.1	4.3	4.0
Alineación Organizacional	3.1	4.1	3.6
Planear las Operaciones	3.1	3.9	3.6
Monitorear y Aprender	3.0	4.2	3.8
Probar y Adaptar	3.1	4.0	3.6
<b>XPA GENERAL SCORE</b>	<b>3.2</b>	4.1	3.8

Mejor Práctica	5
Muy bien	4
Bien	3
Regular	2
Mal	1
No se aplica	0

# RESULTADOS GENERALES

- La comparación gráfica muestra que en las organizaciones en general a nivel internacional, los mejores resultados se registran en el desarrollo de la estrategia y los mayores desafíos en la alineación de las operaciones a la estrategia.
- Los resultados de la FND muestran una distribución similar:



# COMPARACIÓN POR AREA

- Los resultados por área reafirman la percepción positiva sobre el desarrollo de la estrategia. En el detalle por área funcional, la Dirección Ejecutiva de Contraloría Interna fue la más positiva en sus respuestas para prácticamente todos los componentes de la encuesta.
- En términos de oportunidades de mejora, la Dirección General Adjunta de Finanzas y Operaciones percibe una necesidad de reforzar la alineación de las operaciones a la estrategia y de robustecer el modelo de seguimiento del desempeño en la ejecución de la estrategia. Las mayoría de las Coordinaciones Regionales coinciden en la necesidad de reforzar el modelo de seguimiento del desempeño estratégico.

Principios	General	Dirección General Adjunta de Administración	Dirección General Adjunta de Crédito	Dirección General Adjunta de Finanzas y Operaciones	Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica, Análisis Sectorial y Tecnologías de la Información	Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios y Coordinación Regional	Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria	Unidad para la Administración Integral de Riesgos	Dirección Ejecutiva de Contraloría Interna	Coordinación Regional Centro-Occidente	Coordinación Regional Noroeste	Coordinación Regional Norte	Coordinación Regional Sur	Coordinación Regional Sureste	Hall of Fame	Meta Sugerida
Desarrollo de la Estrategia	3.5	3.8	3.2	3.3	4.0	3.5	3.8	3.3	4.3	3.2	3.5	3.5	3.5	3.9	4.3	4.0
Traducción de la Estrategia	3.1	3.7	3.0	3.0	4.0	3.2	3.3	2.7	4.4	2.9	3.0	3.0	3.0	3.6	4.3	4.0
Alineación Organizacional	3.1	3.6	2.7	3.1	3.6	2.8	3.2	3.2	4.0	3.0	3.0	3.0	3.1	3.5	4.1	3.6
Planear las Operaciones	3.1	3.2	3.0	2.3	3.9	2.6	3.1	3.1	3.9	3.0	3.0	3.0	3.1	3.9	3.9	3.6
Monitorear y Aprender	3.0	3.3	3.1	2.8	3.7	3.2	3.0	3.1	3.7	2.9	2.7	2.9	2.8	4.0	4.2	3.8
Probar y Adaptar	3.1	3.3	3.0	2.4	3.3	3.0	3.3	3.1	4.3	3.0	3.0	3.1	3.0	3.9	4.0	3.6
XPA GENERAL SCORE	3.2	3.5	3.0	2.8	3.8	3.1	3.3	3.1	4.1	3.0	3.0	3.1	3.1	3.8	4.1	3.8

# COMPARACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO

- Los resultados por nivel jerárquico muestran también una satisfacción general con el proceso de Desarrollo de la Estrategia.
- La Alta Dirección en general es más positiva en todos los componentes de la encuesta, aunque considera necesario llevar a cabo un proceso de actualización de la estrategia. Los niveles directivos también consideran necesario reforzar el modelo de gestión estratégica.
- Al interior de cada área y de los niveles jerárquicos, se identifican los puntos positivos y las oportunidades en mayor detalle, mismas que se describen en las secciones correspondientes de este documento.

Principios	General	Alta Dirección	Dirección	Niveles Operativos	Hall of Fame	Meta Sugerida
Desarrollo de la Estrategia	3.5	3.6	3.4	3.5	4.3	4.0
Traducción de la Estrategia	3.1	3.3	3.1	3.1	4.3	4.0
Alineación Organizacional	3.1	3.4	3.1	3.1	4.1	3.6
Planear las Operaciones	3.1	3.1	3.0	3.1	3.9	3.6
Monitorear y Aprender	3.0	3.1	2.9	3.0	4.2	3.8
Probar y Adaptar	3.1	2.9	2.9	3.2	4.0	3.6
<b>XPA GENERAL SCORE</b>	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	<b>4.1</b>	<b>3.8</b>

# PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO

---

1. Los resultados de la encuesta muestran un desempeño positivo y una satisfacción general en las diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos de la organización respecto al proceso de planeación estratégica.
2. Las percepciones de los encuestados muestran que el desarrollo de la estrategia se llevó a cabo con la profundidad, oportunidad y detalle necesarios para definir los objetivos estratégicos y establecer las líneas de acción correspondientes para alcanzar los resultados deseados, contribuyendo de manera sólida a los requerimientos derivados del PND, del Pronafide y del Programa Sectorial de SAGARPA.
3. La percepción a nivel general sobre la traducción de la estrategia a un modelo de ejecución es buena. Las mayores fortalezas se registran en la existencia de una estructura ordenada de información estratégica (objetivos, indicadores, metas y líneas de acción).
4. A nivel de promedios generales, todas las etapas del modelo arrojan resultados buenos (en niveles 3 y superiores), incluyendo el proceso de definición de la estrategia, su ejecución y la gestión de la misma.
5. En términos relativos y al interior de las diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos, se identifican diversas áreas de oportunidad que muestran una desalineación de la estructura operativa con la estrategia. Dichas oportunidades se presentan a continuación.

# PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO

---

5.1.- Es necesario llevar a cabo un proceso de actualización de la estrategia, que permita integrar nuevos temas y atender de manera innovadora asuntos diversos que afectan a la FND, actualizando la Visión estratégica para el final de la presente administración (2018). Esta conclusión es compartida por todos los niveles jerárquicos, pero principalmente en la Alta Dirección y la Dirección.

5.2.- En el Programa Institucional de la FND, los indicadores están definidos a nivel de objetivos estratégicos, pero no se percibe una alineación formal entre las mediciones de resultados de las líneas de acción y los indicadores para cumplir con dichos objetivos.

5.3.- En términos del fondeo a las iniciativas estratégicas, no se percibe una integración formal de dicho fondeo en el proceso de definición y asignación presupuestal en la organización.

5.4.- Se ha llevado a cabo una labor detallada de alineación estratégica de las áreas funcionales y de las Coordinaciones Regionales con el desarrollo de las Estructuras de Trabajo. Sin embargo, se percibe la necesidad de profundizar en dicho trabajo tomando como referencia las mejores prácticas en materia de despliegue estratégico. En algunas entrevistas se mencionó que las áreas tienden a complementar su propia planeación, identificando periódicamente listas de temas prioritarios, recursos necesarios, etc. y en base a ello van operando. Ello reduce los beneficios de una alineación vertical y horizontal profunda, que permita robustecer la alineación de las operaciones con la Visión de largo plazo y que fomente el trabajo colaborativo.

# PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO

---

5.5.- El sentimiento más común en las entrevistas es que se tienen planes operativos detallados, pero debe revisarse su alineación formal con la estrategia. Se percibe la necesidad de fortalecer las actividades que se han llevado a cabo en reingeniería de procesos, para actualizarlos y alinearlos con los objetivos estratégicos y facilitar su gestión. Ello permitirá también promover una mayor causalidad entre los indicadores estratégicos y los indicadores derivados de los procesos.

5.6.- Las respuestas más bajas se dan en la alineación de los incentivos al cumplimiento de la estrategia, en la motivación del personal y en el reconocimiento a los resultados individuales.

5.7.- En el seguimiento de la estrategia, se percibe la necesidad de instalar una función de gestión y monitoreo de la estrategia centralizado, en el marco de los lineamientos vigentes para el seguimiento y evaluación del Programa Institucional. Se percibe que en las reuniones periódicas de los DGAs y con las Coordinaciones Regionales se discuten los temas relevantes del momento, pero no se percibe una diferenciación entre discusiones operativas y discusiones estratégicas. Ambas son complementarias y frecuentemente se nutren de la misma información, pero el foco del análisis es diferente. Esta percepción es más acentuada en los niveles directivos. Por áreas, esta percepción se concentra en las Coordinaciones Regionales y en la Dirección General Adjunta de Finanzas y Operaciones.

# PRINCIPALES RECOMENDACIONES

---

- a) Llevar a cabo un nuevo ejercicio de actualización y alineación estratégica enfocado hacia la segunda mitad de la Administración, integrando formalmente nuevos temas y perspectivas innovadoras para la generación de resultados.
- b) Plasmar la estrategia actualizada en un formato de Mapa Estratégico, que facilite su despliegue al interior de las áreas y la alineación operativa con la estrategia.
- c) Acompañar el desarrollo del Mapa Estratégico con una actualización de los indicadores y una mayor alineación de los mismos con las formas de medición de las iniciativas estratégicas y de los procesos operativos. Promover también una mayor desglose de las metas anuales (si el tema lo justifica) en mediciones trimestrales o mensuales, para aumentar la visibilidad a los avances en la ejecución a lo largo del año, generando una toma de decisiones más efectiva.
- d) Llevar a cabo la construcción de Mapas Estratégicos de contribución para las áreas funcionales y las Coordinaciones Regionales. Ello fortalecerá la alineación estratégica de las operaciones y proveerá a los directivos una herramienta poderosa de gestión al interior de sus áreas. Recomendamos revisar los criterios de alineación vertical pero también de alineación horizontal.

# PRINCIPALES RECOMENDACIONES

---

- e) Una vez actualizada la estrategia y definidas las iniciativas necesarias para cumplir los objetivos, integrar su fondeo en el proceso formal de presupuestación de la organización.
- f) Recomendamos reforzar el modelo de gestión, integrando formalmente las Reuniones de Análisis de la Estrategia (RAEs) tanto en las áreas funcionales como a nivel de la Dirección General, creando los procesos de información sobre el desempeño en la ejecución de la estrategia que permita una toma oportuna de decisiones con visión estratégica, complementaria a las reuniones de revisión operativa.
- g) Se recomienda reforzar al área de Planeación ampliando su misión hacia una enfoque de seguimiento integrado de la ejecución estratégica, sin responsabilidad en la ejecución (que no sea juez y parte) pero integrando la información necesaria a nivel institucional para proveer a la Dirección General y a su equipo directo con información oportuna para la toma de decisiones estratégicas, con enfoque en resultados.

## **tantum México**

Paseo de la Reforma 350 – Of. 6-B

Col. Juárez

C.P. 06600

México D.F.

+(52) 55 41702200

**[tantum.com](http://tantum.com)**

---

Basilea . Bogotá . Buenos Aires . Dubái . Guatemala . Guadalajara . México DF . Milán . Múnich . Quito . Riyadh . Santiago . Sao Paulo