



UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de Estudios Internacionales



Planificación Estratégica y Gestión Pública

Dr. Eduardo A. Carreño
Instituto de Estudios Internacionales
Universidad de Chile
ecarreño@uchile.cl

Marco de la discusión...



Estrategia

- **Sun Tzu**

“Explica los preparativos para la guerra, la disposición de fuerzas, las campañas entre otros. Pero lo fundamental en el arte de la guerra es lograr someter al enemigo sin siquiera entrar en batalla”

- **Dietrich Heinrich von Bülow**

“La estrategia es la ciencia de los ejércitos fuera del campo visual; comprende todas las operaciones en la guerra y es parte de la ciencia militar cuyas relaciones se encuadran con la política y la administración; el estratega es el arquitecto, el albañil es el táctico”

- **Carl von Clausewitz**

“La estrategia no sólo comprende las fuerzas susceptibles de análisis matemático; no, el ámbito se extiende a la psicología, donde nuestra inteligencia descubre qué puede servir al soldado”

Estrategia

Interpretación básica

- El término trasciende el ámbito militar y se aplica en un sinfín de ámbitos, transformándose en una herramienta que define el camino a recorrer para alcanzar un fin determinado



Planificación



Yehezkel Dror

Múltiples interpretaciones...

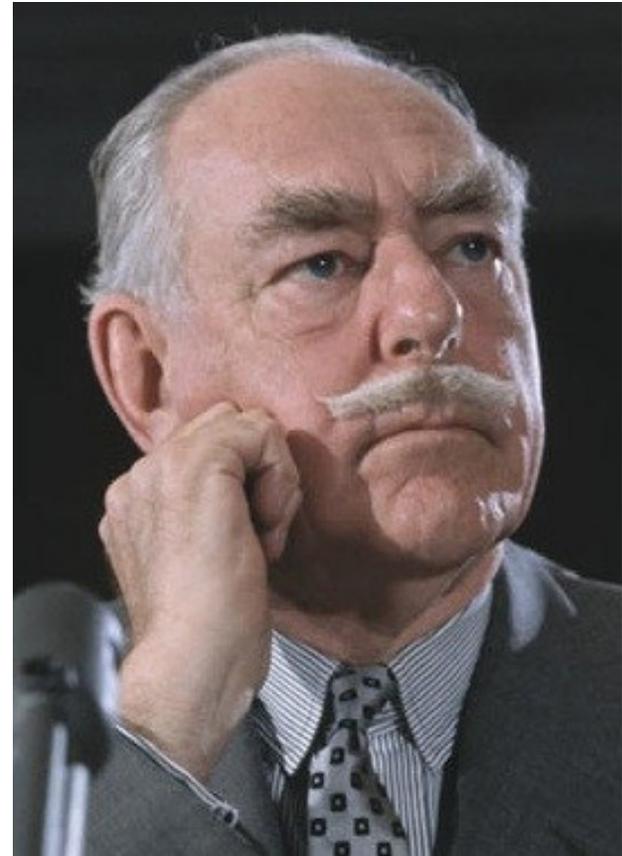
- Diseño de planes para el futuro
- Previsión y acción acordes con las futuras políticas del gobierno para la regulación global de la economía
- Responsabilidad gubernamental para ejercer cualquier acción necesaria para asegurar que el sistema económico opere eficientemente
- Actuación del gobierno que permite correlacionar cualquier tipo de funciones que tome por su cuenta para lograr los objetivos globales deseados

Planificación

- **Escenario Político** = *“Es una descripción de futuros cursos de acción, considerando algunas circunstancias. No es la predicción (en el sentido de adivinar) de lo que ocurrirá en el futuro, sino una caracterización de una o varias posibilidades de evolución de la realidad”* (M. Achío)
- El escenario se refiere a...
 - La construcción de un entorno adecuado y pertinente que permite situar un problema público
 - Alude al espacio, tiempo, lugar y circunstancias donde se desenvuelven los actores que llevan a cabo la intervención pública

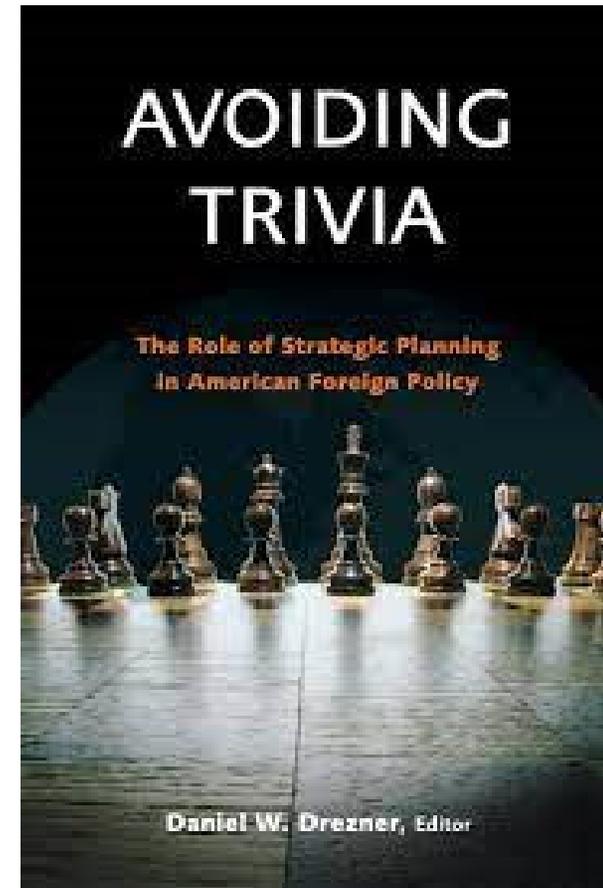
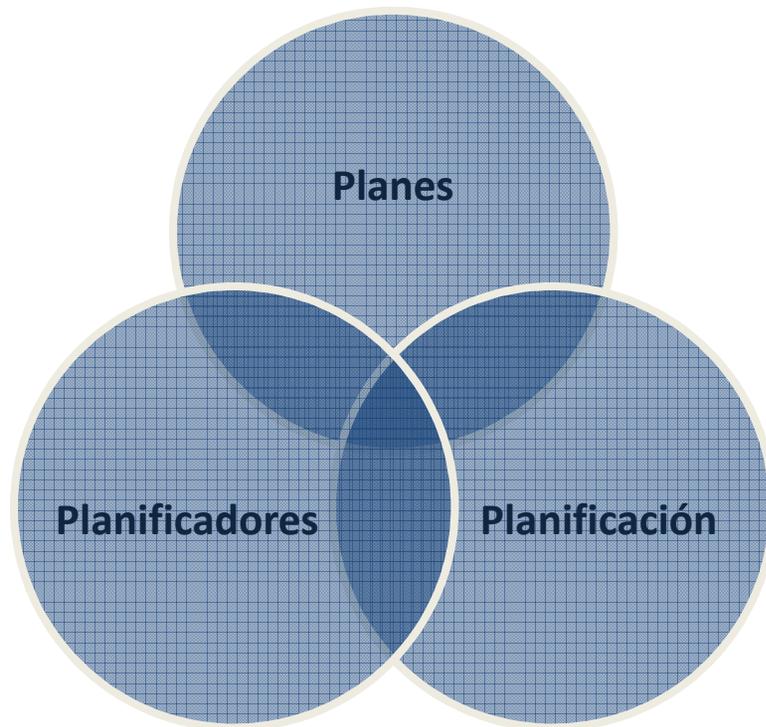
Ejemplo: Planificación Estratégica y Política Exterior

“Mirar hacia adelante, no hacia el futuro lejano, sino más allá de la visión de funcionarios operativos que están atrapados en el humo y las crisis de la contingencia; lo suficientemente lejos para ver el futuro, lo que está por venir, a fin de esbozar lo que debe hacerse para enfrentarlo o anticiparlo”.



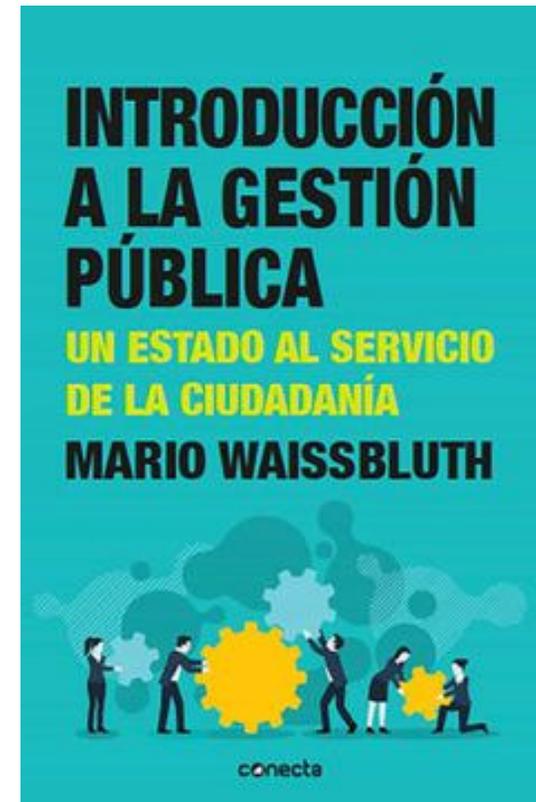
Dean Acheson

Ejemplo: Estrategia y Política Exterior



Gestión Pública

Definición: *“Implementación de políticas públicas, asignando personas y recursos financieros a través de organizaciones y programas, de tal manera de agregar valor a la sociedad cumpliendo a la vez con los marcos jurídicos y normativos de la nación”* (Waissbluth y Medrano, 2021: 55)



Gestión Estratégica

Definición: Los enfoques de gestión estratégica están destinados a ayudar a los esfuerzos de los/las líderes y gerentes públicos para coordinar decisiones importantes en todos los niveles y funciones dentro de una organización y entre organizaciones.



Gestión Estratégica

Decisiones programadas

Decisiones no programadas

Rutinas
Procedimientos estándar
Decisiones repetitivas



- Uso de técnicas administrativas para mejorar la racionalidad
- Equipos de cómputos
- Procedimientos programados
- Investigación de operaciones / análisis de sistemas
- Técnicas matemáticas

*Inyectar más procesos
decisorios a la zona
programada*

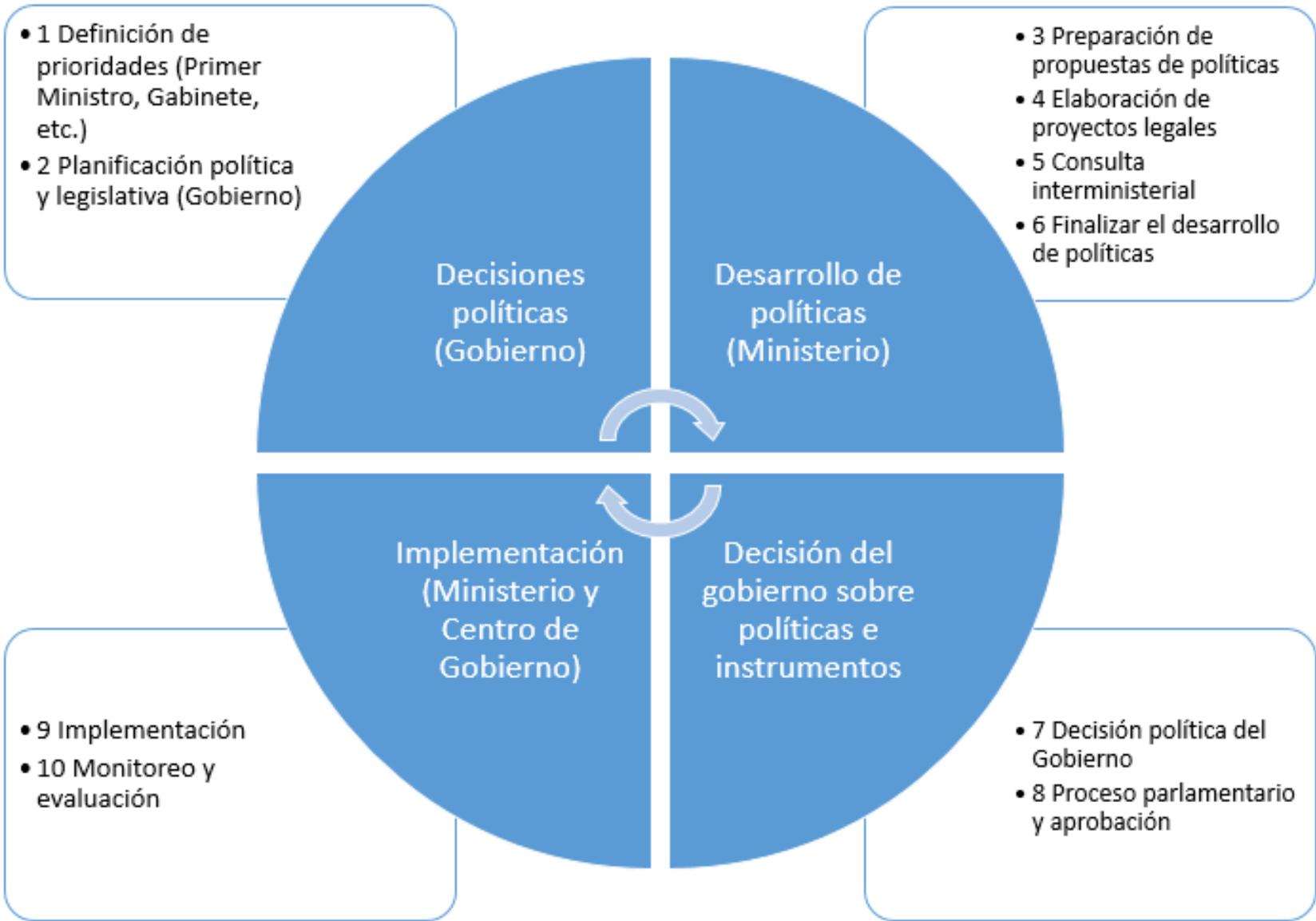


*Liberar a la gerencia de
mayor jerarquía de
decisiones no
programadas*

Nuevos problemas
No hay rutina
No hay procedimientos
operativos estándar



- Modelos heurísticos de solución de problemas
- Toma de decisiones computarizadas
- Investigación de operaciones / análisis de sistemas
- Monitoreo del desempeño del objetivo



Definición estratégica a nivel organizacional

<i>Reactiva</i>	<i>Ineficaz</i>
<i>Soñadora</i>	<i>Inteligente</i>



Gestión Estratégica



¿Qué hace que la elaboración de estrategias sea “estratégica”?

El deseo de estabilizar lo que debería estabilizarse manteniendo, al mismo tiempo, *a)* la flexibilidad adecuada en términos de objetivos, políticas, estrategias y procesos para gestionar la complejidad; *b)* aprovechar importantes oportunidades; y *c)* promover la resiliencia y la sostenibilidad frente a un futuro incierto.



Análisis Situacional

Preguntas-guía del análisis

- ¿Cómo definen las obligaciones legales el alcance de los bienes y servicios producidos por la agencia?
- ¿Qué dice la ley sobre los beneficiarios de los bienes y servicios producidos por la agencia?
- ¿Qué exige la ley en términos de calidad y cantidad de servicios?
- ¿Cómo se ven afectados por la ley la estructura organizacional, los procedimientos de trabajo y los procesos de trabajo de la agencia?
- ¿Qué dice la ley sobre las relaciones de la agencia con otras agencias del sector público y privado?
- ¿La declaración de misión actual cubre todas sus obligaciones legales?
- ¿Los programas y actividades de la agencia reflejan las obligaciones legales?
- ¿Están todas las obligaciones legales cubiertas por los programas y actividades?
- ¿Todos los programas y actividades se relacionan con obligaciones legales?

Análisis de Actores (*stakeholders*)

Stakeholders = Personas, grupos o instituciones que están relacionadas con los productos y servicios, y que se ven afectados o afectan a la agencia.

¿Qué información aporta este análisis?

- Opiniones y expectativas de las partes interesadas
- Relaciones y posibles conflictos de intereses entre las partes interesadas
- Juicios de las partes interesadas sobre las fortalezas y debilidades de la organización
- Información sobre las barreras para la realización eficiente de los servicios o productos de la agencia

¿Para qué sirve este análisis?

- Alcanzar el interés y la contribución de las partes interesadas en el proceso de planificación estratégica
- Planificar las etapas del proceso en las que pueden participar las partes interesadas
- Crear propiedad del plan estratégico por parte de las partes interesadas y, por lo tanto, aumentar las posibilidades de un plan estratégico exitoso
- Formular estrategias que aborden las barreras para la realización de los servicios o productos de la agencia

Análisis de Contexto

Entornos

Externo



Oportunidades y amenazas

Interno



Fortalezas y debilidades
(Visión, cometido y objetivos)



Análisis de Contexto: Externo

– Factores sociales

- Evolución demográfica de la sociedad. Nivel educativo y el nivel de estudios concluidos de la población, su salud y la situación de la seguridad física y mental. Valores religiosos, usos y costumbres. Relaciones e interacciones de los grupos sociales entre sí y el ordenamiento de la jerarquía social

– Factores políticos

- Estructuras de poder y las fuerzas que influyen en el entorno gubernativo interno y en sus vínculos internacionales.

– Factores económicos

- Fuerzas productivas que actúan a través del capital, de la tierra y del trabajo, tanto en el sector formal como informal de la economía

– Factores ecológicos

- Condiciones de los recursos naturales, así como su grado de empleo y explotación.

Análisis de Contexto: Interno

Diez tareas clave

1. Concentrarse en contraponer los resultados actuales y los planeados.
2. Medir la idoneidad de las personas de la organización para ejecutar la estrategia
3. Examinar si se dispone de suficientes recursos para lograr los objetivos organizacionales fijados en la estrategia
4. Evaluar el sistema, los procesos y los procedimientos habituales en la organización bajo el aspecto de la forma en que se ejecutará la estrategia y se lograrán los objetivos
5. Verificar si las diversas funciones operativas de la organización, (programas y proyectos y servicios a ser apoyados), ayudan a las estrategias y tienen en cuenta los objetivos deseados

Análisis de Contexto: Interno

Diez tareas clave (cont.)

6. Examinar si el estilo gerencial, el comportamiento, el sistema de valores, las relaciones, la ética, la cohesión, la orientación hacia el cliente y el rendimiento de los diversos gerentes y equipos encajan con los criterios orientados a resultados
7. Investigar si las instalaciones de la organización, el entorno y las condiciones laborales satisfacen las pretensiones organizativas y conllevan a un buen rendimiento
8. Estudiar qué papel juegan en favor de la eficiencia de la organización sus relaciones externas, la comunicación, las vinculaciones, las redes y las alianzas.
9. Evaluar a los altos gerentes y dirigentes en su capacidad de generar en los colaboradores apoyo y eficiencia, en su capacidad de tomar decisiones, en sus políticas, en sus instrucciones y en su efecto general dentro de la organización.
10. Examinar si hay consistencia en las estrategias aplicadas, en las estructuras, en los sistemas y en los recursos y el personal empleados en la organización en cuanto a la visión, al cometido y a los objetivos.

Análisis FODA

- **Estrategias de fortalezas y oportunidades**: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
- **Estrategias de fortalezas y amenazas**: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para combatir las amenazas que, de lo contrario, podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?
- **Estrategias de debilidades y oportunidades**: ¿cómo pueden superarse las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
- **Estrategias de debilidades y amenazas**: ¿cómo pueden superarse las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?

Recapitulando... paso a paso en la elaboración de estrategias “estratégicas”

