

## **Implementación de un plan estratégico: alineamiento de la gestión institucional para el logro de objetivos. Experiencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil para el período 2014-2018**

**Sonia Ortiz Álvarez**

### **1. Introducción**

Es necesario comenzar señalando que para abordar la temática de la planificación estratégica debemos hacer varias distinciones, para efectos de ésta presentación describimos tres; la primera es que hoy no existe un único método para realizar este proceso, existen tantas técnicas para abordarla como consultores expertos se dediquen a su realización y tanta literatura sobre el tema, como autores han desarrollado la herramienta, pero sin embargo se pueden identificar una serie de elementos comunes que se utilizan en la mayoría de las organizaciones como son la realización de diagnósticos o análisis situacionales, la identificación de la visión, misión y valores institucionales, la definición de objetivos, productos y planes de acción y el establecimiento de indicadores que generen información de los resultados obtenidos para retroalimentar la toma de decisiones.

La segunda es distinguir entre la planificación estratégica y la operativa, según Armijo (2011) el proceso de nivel estratégico debe identificar las prioridades, poniendo foco en los usuarios finales y los resultados e impactos esperados, mirando el largo y el mediano plazo en pos de materializar la misión levantada, mientras la operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido. Ambos procesos son indispensables para una buena formulación presupuestaria y son la base del control de gestión en las instituciones.

La planificación operativa se vincula a los compromisos internos, la programación de actividades y la coordinación de acciones que aseguren la realización de éstas, dichos aspectos son gestionados de diferente forma en cada institución y ciertamente no dan lo mismo a la hora de conseguir los objetivos de corto y mediano plazo.

Finalmente la tercera distinción y uno de los aspectos más importantes a relevar, es que tanto el diseño como la implementación de un plan estratégico en una institución del sector público, tiene características diferentes a las de una organización del sector privado. La literatura especializada señala que la herramienta comenzó a utilizarse en el sector público de la mano de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a principios de los noventa en algunos países de la OCDE y como plantean Berretta y Tavares (2006), éste nuevo enfoque respecto al rol del Estado, revalorizó la herramienta, porque incorporó la preocupación fiscal a nivel macroeconómico y relevó la visión centrada en el servicio al ciudadano, incorporando herramientas de gestión por resultados.

Siguiendo a Granados, Larraín y Rodríguez (2009) podemos decir que en el ámbito de las políticas públicas, la adecuada planificación requiere de un proceso permanente de interacción entre el Estado y la sociedad, con el propósito de aumentar efectiva y eficientemente el bienestar de los ciudadanos, donde es fundamental identificar distintos escenarios posibles para poder reaccionar ante contingencias.

A mi parecer, la forma más clara en que se ha materializado la herramienta en las instituciones del sector público chileno, es a través de la incorporación del concepto “presupuesto por resultados”, que a partir del año 1993 la Dirección de Presupuestos introdujo gradualmente con el objetivo de tener un gasto público de calidad e información del desempeño de los Servicios Públicos. En el marco de un proyecto piloto, se definieron indicadores de desempeño para un pequeño grupo de instituciones públicas, los que posteriormente y en el marco de la creación del Programa de Mejoramiento de la Gestión – PMG en 1998, fueron adoptados por la mayoría de los Servicios Públicos.

Finalmente, como señalan Arenas y Berner (2010), fue en la década de los 2000 cuando se incorporaron formalmente las definiciones estratégicas de cada institución al proceso anual de formulación presupuestaria, acompañadas de sus indicadores de desempeño y metas, elementos que junto a la presentación de programas nuevos al presupuesto, las evaluaciones de impacto y la evaluación comprehensiva del gasto, configuran el marco de acción de las instituciones públicas respecto a la planificación estratégica en el Estado en Chile.

## **2. Introducción al Servicio Civil<sup>1</sup>**

En las últimas décadas Chile inició un proceso de reformas para contar con un Estado moderno y preparado para hacer frente a los nuevos desafíos del país y a las crecientes demandas de la ciudadanía por servicios de calidad, fue así como el año 2003, producto de un acuerdo nacional en materia de probidad, transparencia y modernización de la gestión pública -mediante la ley N° 19.882 - se creó la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el objetivo de implementar una política de gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración central del Estado.

Se abordó de esta manera un aspecto que había estado ausente de iniciativas modernizadoras y se reconoció la gestión y desarrollo de las personas como una variable indispensable en el proceso de modernización del Estado chileno, sentándose las bases para avanzar hacia una gestión pública fundada en los principios del mérito, excelencia, probidad y transparencia. La calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para cumplir con éxito los objetivos estratégicos de toda organización y, por ende, del Estado en su conjunto.

En este contexto, el Servicio Civil describe sus principales roles como:

- Ejercer funciones orientadoras y de coordinación en la gestión de personas en el Estado.
- Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
- Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.

---

<sup>1</sup> El contenido del presente acápite es parte del documento “Plan Estratégico Servicio Civil 2014 – 2018”, disponible en la página web [www.serviciocivil.gob.cl](http://www.serviciocivil.gob.cl)

- Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.
- Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
- Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la gestión de personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.
- Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales.

Y define como su misión “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”.

### **3. Etapas de implementación del Plan Estratégico**

#### **Diagnóstico**

Como señalé en la introducción, el análisis diagnóstico o situacional es un elemento que no puede estar ausente de un ejercicio de planificación estratégica, es el punto de partida. La reflexión organizacional acerca de un diagnóstico común para enfrentar los desafíos del período es un insumo clave para el desarrollo de la herramienta, solo pensando en la situación actual, se puede concebir un futuro deseado que sea compartido por los miembros de la organización.

Asumida la nueva dirección del Servicio, en el mes de marzo del año 2014 - primer año de gobierno de la nueva administración -, se realizó un trabajo diagnóstico encargado a un consultor externo que abordó en una primera etapa el análisis del entorno, a través de la realización de 27 entrevistas semiestructuradas a los principales stakeholders del Servicio; a las autoridades de los Ministerios rectores de la institución (Hacienda, Trabajo y Secretaría General de la Presidencia), a los miembros del Consejo de Alta Dirección Pública, a las consultoras especialista en reclutamiento y selección que participan en los procesos de concurso de Alta Dirección Pública, a dirigentes gremiales, directores de centros de pensamiento, académicos de universidades y directivos públicos (Jefes de Servicio) y en una segunda etapa, con los resultados del análisis de entorno, se realizó una ronda de reuniones con las diferentes áreas de gestión del Servicio, para elaborar el diagnóstico de la gestión interna, respecto al funcionamiento de la de la institución.

Como resultado de la etapa de entrevistas se elaboró un análisis de posicionamiento (lugar que ocupaba la institución), se identificaron ámbitos estratégicos de gestión (focalizado en impacto de las acciones), profundizando el análisis en la percepción de los stakeholders para los dos ámbitos más relevantes de la gestión del Servicio: el Sistema de Alta Dirección Pública y las políticas de desarrollo de personas en el Estado, finalizando con recomendaciones que fueron recogidas en el plan estratégico institucional.

Los resultados del diagnóstico, fueron claves al momento de definir prioridades e identificar las necesidades organizacionales para el cumplimiento de los desafíos consignados en el programa de gobierno y las orientaciones sectoriales. Este punto de partida le permitió a la institución fijar expectativas y comenzar a delinear la estrategia que estaría contenida en el futuro Plan Estratégico.

### **Elaboración del Plan Estratégico**

Si bien esta etapa debe mirar con detenimiento las demandas y cuestionamientos que plantean los stakeholders y el entorno, el insumo más importante que debe considerar una institución pública cuando comienza una nueva administración, es el programa de gobierno del presidente elegido. En el caso del Servicio Civil, el contexto programático se plasmó en el capítulo dedicado a la modernización del Estado del programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, identificando su marco de acción en la definición que señala a un Estado moderno como aquel que “Garantice el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas; y que actúe con transparencia” y en lo específico, el documento consignó el desarrollo de un “Nuevo Trato para el Empleo Público” y el “Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública”.

Luego, la obligación es mirar las orientaciones sectoriales, que para nuestro caso vienen del Ministerio de Hacienda, éste entre sus objetivos declara “Participar activamente del proceso de modernización del Estado, velando por entregar servicios de calidad a la ciudadanía” y define para el Servicio Civil las siguientes prioridades.

- Consolidar las reformas de empleo público.
- Asumir en plenitud las funciones para participar en el diseño y asesoría en el ámbito de las políticas de administración de personal del sector público.
- Administrar eficientemente el Sistema de Alta Dirección Pública con acompañamiento directivo.
- Ser agente protagónico en las relaciones laborales que el Gobierno mantiene con los gremios.
- Impulsar y desarrollar innovación en el quehacer de la gestión pública.
- Modelar para reparticiones públicas, políticas, procedimientos y buenas prácticas en gestión de personas.

A partir de estos insumos ineludibles, base para la elaboración del Plan Estratégico y junto con los resultados del diagnóstico, el Servicio Civil convocando a toda la organización; funcionarios, equipo directivo y asociación de funcionarios, redefinió su visión y misión, manteniendo los conceptos de liderazgo en materia de gestión de personas, incorporando los conceptos de dirección y empleo público, en el marco del proceso de modernización del Estado y puso foco en el fortalecimiento de la función pública y la promoción de un mejor empleo al servicio de los ciudadanos.

Se actualizaron los objetivos estratégicos, agregando a los históricamente definidos por el ámbito de competencia de la institución, los compromisos derivados del programa de gobierno y las definiciones sectoriales, así se sumaron tres objetivos nuevos; el primero relacionado con la contribución al proceso de modernización del Estado, el segundo con el fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios y el tercero con ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, declarando así la intención de ser el mejor lugar para trabajar en el Estado. En consecuencia, también se actualizaron los productos que el Servicio entregará a sus usuarios.

Como señala Armijo (2011), este punto del proceso de planificación es relevante, ya que si los objetivos que se establecen son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores para el monitoreo del desempeño también serán débiles.

Es importante relevar que en esta etapa del proceso, junto con actualizar las definiciones estratégicas, se revisaron los aspectos de la cultura organizacional que se debían trabajar para tener una implementación exitosa del Plan. Así se declaró que el Servicio debía avanzar hacia una “Cultura institucional que promueve y valora el aprendizaje y la innovación”, a “Instaurar una cultura participativa y colaborativa” y se debía “Poner a los clientes y públicos de interés en el centro de las decisiones”. Se identificaron fortalezas y debilidades de la cultura y se declararon estándares para el estilo de gestión de los directivos y funcionarios, definiendo que se debía caminar hacia una institución de alto desempeño, identificando qué aspectos de la gestión debían abordarse para ello.

El proceso concluyó cuando se puso en sintonía a los valores institucionales con los nuevos desafíos planteados, manteniendo la excelencia, la transparencia y la colaboración e incorporando el mérito y la ética en nuestras actuaciones, junto con la vocación de servicio público.

Un comité integrado por directivos y profesionales de diferentes áreas de la organización, acompañaron al consultor externo a lo largo de toda la etapa de elaboración del Plan, quienes guiaron y retroalimentaron su trabajo, a través de la consulta a las áreas de trabajo, respecto de los diferentes productos que se iban generando. En particular, la etapa final de actualización de los valores institucionales, volvió a recoger la opinión de todos los funcionarios en grupos de discusión y análisis con la dirección del Servicio.

### **Adecuación de la Estructura Organizacional en función de la estrategia definida**

Evocando a Drucker, uno de los teóricos más importantes de la administración del pasado siglo, podemos decir que la estructura organizacional es muy relevante en un proceso de cambio, ya que condiciona el comportamiento de las personas que la componen y es un medio para alcanzar los objetivos y las metas definidas. A partir de esta definición, resulta fácil identificar que la adecuación de la estructura vigente en el Servicio Civil era un factor crítico que abordar, ya que influiría en el logro de los objetivos estratégicos levantados, principalmente para aquellos relacionados con el fortalecimiento del empleo público y las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.

Adicional a las nuevas funciones señaladas, el diagnóstico realizado entregó información respecto a la efectividad de las acciones realizadas por el Servicio en materias de desarrollo de personas, lo cual forjó la convicción de que debíamos adquirir un mayor posicionamiento a partir de un rol rector en materia. En consecuencia, se reestructuró la Subdirección de Desarrollo de las personas, pasando de una lógica de trabajo organizada en base a los subsistemas de gestión de personas - de corte especialista -, a una sectorial, organizada en base a la asesoría y acompañamiento de Ministerios y Servicios Públicos, de manera integral, cubriendo todos los subsistemas. Este nuevo escenario requirió el diseño de un nuevo modelo de trabajo, capacitación y acciones planificadas de gestión del cambio.

Siendo éste cambio el más relevante del período, no fue el único, ya que el diagnóstico interno también entregó información referente al nivel de desarrollo tecnológico del Servicio, la obsolescencia de importantes sistemas informáticos y la necesidad de automatizar tareas de soporte administrativo, como los registros de personal, remuneraciones, compras y presupuesto, lo que contrastaba con el nuevo objetivo que declaraba la intensión de convertirse en el mejor lugar para trabajar en el Estado de Chile. A partir de esta evaluación, las áreas de tecnologías de información, procesos y reportabilidad, se integraron a la División de Gestión Interna (Administración y Finanzas, Gestión de Personas), formando una nueva División de Gestión y Desarrollo Organizacional, que potenció el trabajo de las diferentes áreas de soporte, con el fin de entregar un servicio integral a las áreas estratégicas de la institución.

Finalmente no podemos dejar de mencionar que a diez años de la creación del Servicio Civil en Chile, habiendo seleccionado a más de mil altos cargos del gobierno central, regional, municipal y del Poder Judicial, el análisis diagnóstico relevó la posición que tiene la institución en la región, la que presenta altos niveles de desarrollo en materia de Alta Dirección Pública, acercándose a los altos estándares de los sistemas más consolidados de los países de la OCDE. Esta situación dejó de manifiesto la necesidad de contar con un Área de Estudios y Cooperación Internacional, que respondiera al llamado de la comunidad internacional, con el fin de seguir definiendo estándares para la región.

A tres años de estas adecuaciones, se ha comprobado que todas ellas fueron necesarias en pos de resguardar la sustentabilidad de los proyectos estratégicos definidos para el período 2014 – 2018.

### **Definición del Plan de Acción operativo 2014 – 2018**

Los planes de acción son el conjunto de tareas que la organización define para alcanzar los resultados deseados, como lo menciona Moore (1998) “la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”, por lo tanto después de haber concluido el proceso de planificación es fundamental definir las unidades ejecutoras de los productos identificados, responsabilidades, recursos financieros y equipos de trabajo. En esta etapa nos enfocamos en establecer “qué” resultados queríamos obtener, en “cómo” serían materializados los objetivos y en qué plazos.

A partir de los objetivos estratégicos definidos, el Servicio Civil definió una cartera de más de 80 proyectos para los cuatro años de gobierno, agrupándolos en diferentes líneas de acción que explicaran el ámbito de intervención.

Durante el segundo semestre del primer año de gobierno, se formó un equipo liderado por el área de planificación, con profesionales de las dos Subdirecciones y el encargado de las comunicaciones institucionales, quienes recopilaron y sistematizaron los diferentes proyectos institucionales que nos permitirían cumplir con los compromisos establecidos en el programa de gobierno y la metas sectoriales del Ministerio de Hacienda. Este Plan fue presentado por el Jefe de Servicio a toda la institución a comienzos del año 2015, siendo a partir de ese momento, la hoja de ruta de la gestión institucional.

Este proceso terminó con la elaboración de una ficha de proyecto por cada iniciativa levantada, la que consignó el objetivo, el presupuesto, el equipo de trabajo, los resultados esperados y los años de ejecución, permitiéndonos tener un panorama general de aquellos que tendrían continuidad durante los cuatro años del período de gobierno y aquellos que se implementarían en un período acotado de tiempo. La elaboración de estas fichas ha permitido abordar la formulación presupuestaria con la claridad de cuáles son los proyectos que deben ser parte de la estimación de gastos para el año que corresponda, facilitando el proceso de justificación de la solicitud de recursos, reduciendo además los tiempos que las áreas estratégicas le destinan a ello.

Para la elaboración de este Plan de Acción fue fundamental no perder de vista los resultados que llegan de manera directa a nuestros usuarios e incorporar lógicas de trabajo transversal, estableciendo proyectos que requerían el concurso de las diferentes áreas de la institución.

### **Programación anual**

Se realiza en el primer trimestre de cada año y consiste en calendarizar los grandes hitos que tendrán los proyectos consignados en el Plan de Acción para el año en curso. Cada área funcional levanta la programación de su cartera de proyectos en base a los resultados esperados para cada trimestre, los son consolidados por el área de planificación, que posteriormente realiza las funciones de control de gestión y seguimiento del cumplimiento.

Este proceso se ajusta a la formulación y asignación de presupuesto en sus distintas etapas, sirviendo de base para la elaboración y ajuste del Plan de Compras del Servicio.

Es importante relevar que la formulación presupuestaria y la revisión de definiciones estratégicas (Misión, objetivos, productos e indicadores) -que forman parte del proceso presupuestario en Chile<sup>2</sup>- comienza a mediados del año anterior, convirtiéndose en la base para la programación del año siguiente, así mismo todos los sistemas de gestión que tiene implementado el Servicio: Sistema de Gestión de Calidad, Riesgos y Seguridad de la Información –herramientas en base a normas ISO-, levantan hallazgos, oportunidades de mejora y ámbitos de intervención, que se materializan en programas de trabajo alineados con lo definido previamente en el Plan de Acción.

Los indicadores levantados en la formulación presupuestaria (vinculados a productos estratégicos), son acompañados de otra serie de mediciones asociadas a los Programas de Mejoramiento de la Gestión – PMG, los que también se dejan establecidos el año anterior y

---

<sup>2</sup>Para profundizar en el proceso de formulación presupuestaria en base a presupuestos por resultado en Chile, ver Arenas, A. y Berner, H. 2010. “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. División de Control de Gestión. DIPRES.

son monitoreados trimestralmente por el área de planificación, entregando información del desempeño institucional al equipo directivo.

### **Coordinación de acciones y seguimiento para la ejecución del Plan Estratégico**

En el acápite anterior, siguiendo a Moore (1998) señalé que la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir, en consecuencia, esta etapa del proceso resulta una fase crítica para la implementación exitosa del Plan.

Echeverría (1998) declara que los principales cuellos de botella en el desempeño de las organizaciones se encuentran, no tanto en las tareas específicas que son ejecutadas por cada individuo (las competencias en el ejercicio de tareas individuales suelen ser en general equivalentes entre una organización y otra, teniendo cada una individuos con niveles de competencia diferentes), sino en la manera en cómo se lleva a cabo la coordinación de acciones. Por lo tanto no es menor cómo el Servicio Civil organiza esta coordinación para el logro de sus objetivos, los que han sido plasmados en un Plan de Acción a cuatro años.

Si tuviera que describir cómo se realiza la coordinación de acciones en el Servicio Civil de manera conceptual, podría hacerlo en función del modelo utilizado por Echeverría (1998) para describir las fases que conforman “el ciclo de la promesa”<sup>3</sup>. Éste identifica a las “promesas” como el eslabón básico de la coordinación de acciones, reconociendo que son un fenómeno complejo que se extiende más allá de una acción puntual, relevando que éstas incluyen diversas acciones concatenadas. El modelo agrupa el ciclo de la promesa en dos etapas; la primera, cuando la promesa se constituye, teniendo ésta dos fases: la fase de creación de contexto y la fase de negociación y la segunda, cuando la promesa se cumple, donde hay también dos fases: la fase de realización de la promesa y la fase de evaluación de la misma.

El modelo también distingue cuando la promesa se abre con una petición o cuando existe una oferta, para el caso de la coordinación de acciones que se realiza en el Servicio Civil, nos focalizaremos en la primera, entendiendo que la petición está dada por el Plan de Acción que agrupa todos los proyectos para el período 2014-2018.

---

<sup>3</sup> Para profundizar en lo referido al “Ciclo de la Promesa” revisar Echeverría, R. 1998 “El ciclo de la promesa: eslabón básico de la coordinación de acciones”. Centro de aprendizaje y enseñanza o Newfield Consulting.



Figura 1  
Coordinación de acciones en la Dirección Nacional del Servicio Civil



FUENTE: Elaboración propia en base al modelo del “ciclo de la promesa” cuando la promesa se abre con una petición.

La figura 1 identifica al inicio del ciclo al Director de la institución, que como Jefe de Servicio es el responsable de la ejecución del Plan Estratégico y realiza la petición de ejecución de los proyectos contenidos en el Plan de Acción, a él le corresponde dar inicio al ciclo abordando la primera fase de creación de contexto y también cerrarlo, ejecutando la fase de evaluación, declarando su satisfacción al respecto.

En contraposición se encuentra el Equipo Directivo de la institución, quienes antes de adentrarse en la fase de realización de los proyectos, pueden negociar respecto de modificaciones al alcance acordado, reprogramación de tiempos o incluso declinar la realización si hubiere razones fundadas para ello. Este grupo de directivos es entonces el encargado de ejecutar las fases de negociación y realización de la figura precedente, declarando el cumplimiento de los proyectos del Plan.

Este ciclo se materializa en la organización con reuniones de equipo directivo todos los comienzos de semana, reuniones mensuales del Director con las diferentes áreas del Servicio y con Jornadas Institucionales - donde participan todos los funcionarios - de revisión del estado de cumplimiento del Plan de Acción 2014-2018, al terminar el primer semestre y al finalizar cada año.

Específicamente respecto al seguimiento y al control de gestión del Plan, son las reuniones mensuales con el Director donde se da cuenta del estado de avance y las Jornadas

Institucionales, donde se socializa con toda la organización, en estas reuniones mensuales está presente la jefatura del área de planificación, quien sistematiza y consolida la información de las áreas para elaborar informes de avance al equipo directivo y preparar las jornadas con temáticas que den cuenta de cómo y cuánto se ha avanzado en la realización del Plan Estratégico.

#### **4. Lecciones aprendidas y factores críticos para el buen desempeño**

En base a lo anteriormente expuesto y a partir de la experiencia de 3 años de implementación del Plan Estratégico de la Dirección Nacional del Servicio Civil, puedo señalar lo siguiente.

- Dedicar tiempo y recursos en la elaboración de buen diagnóstico eleva los grados de sintonía que tiene la institución con sus usuarios y destinatarios de productos. La contratación de una consultoría externa para la realización de este trabajo aporta una mirada desde fuera de la organización, que le permite tener mayores grados de objetividad.
- La participación de los funcionarios en la definición de la estrategia es clave para lograr el alineamiento institucional y motivación en los equipos de trabajo.
- La participación de la Asociación de Funcionarios en todas las etapas del proceso, en su calidad de representantes de los trabajadores de la institución, permitió compartir diagnósticos y generar agendas de trabajo conjuntas con la Dirección. Se definieron una serie de actividades para el fortalecimiento de la institución, las que son trabajadas con la participación de jefaturas, funcionarios y representantes de la Asociación.
- El Plan de Acción que operacionaliza la estrategia debe ser efectivamente la carta de navegación de la institución - lo que no está allí, no existe – y elaborarlo desde el comienzo a cuatro años, por toda la duración del período de gobierno, facilita su expresión programática, ya que no hay que ponerse a pesar cada inicio de año qué proyecto se va a desarrollar y hace que la formulación presupuestaria sea solo la expresión numérica de lo ya definido.
- El involucramiento del líder en la gestión de la estrategia -la que en el caso del Servicio Civil se materializa en reuniones semanales, mensuales y jornadas institucionales-, resulta fundamental para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos. Dicha situación permite priorizar, redefinir y tomar acción permanentemente sobre el Plan de Acción.
- Se debe tomar en cuenta la cultura organizacional para la implementación de un Plan Estratégico. El Servicio Civil consensuó con jefaturas y funcionarios qué aspectos de la cultura debía fortalecer y desarrollar y cuáles debía mantener y profundizar, identificando claramente los estándares que se debía alcanzar para el nuevo estadio de desarrollo que definimos. Estos estándares han servido de base para la elaboración de programas de formación y capacitación de directivos, jefaturas y funcionarios.

## Bibliografía

- Arenas, A. y Berner, H. 2010. “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. División de Control de Gestión. Dirección de Presupuestos.
- Armijo, M. 2011. “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL, Santiago de Chile.
- Berretta, N., y Tavares, M. 2006. “Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias”. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política.
- Echeverría, R. 1998 “El ciclo de la promesa: eslabón básico de la coordinación de acciones”. Centro de aprendizaje y enseñanza o Newfield Consulting. Trabajo no publicado, disponible en <https://es.scribd.com/doc/107652934/El-Ciclo-de-La-Promesa>, 29-07-2016.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. 2008. “Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico”. Ed. Granica.
- Moore, M. 1998. “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”. Ed. Paidós Ibérica, SA. Barcelona y Ed. Paidós, SAICF, Buenos Aires.
- Granados, S., Larrín, F., y Rodríguez. 2009. “Planificación y presupuesto como herramientas de política pública” (p 561) en *Informe del Consorcio para la Reforma del Estado*. BID, Cámara Chilena de la Construcción, Confederación de la Producción y del Comercio, Copec, Ministerio del Interior, Sociedad de Fomento Fabril, Sociedad Nacional de Minería.

## Reseña biográfica

**Sonia Ortiz** ([sortiz@serviciocivil.gob.cl](mailto:sortiz@serviciocivil.gob.cl)) es jefa del área de planificación y gestión de procesos de la Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile. En su trayectoria laboral ha estado vinculada a diversos proyectos en el ámbito de la Modernización del Estado chileno, formando parte de la red de expertos del Programa de Mejoramiento de la Gestión – PMG, en lo referido a la asistencia técnica y evaluación del Sistema de Atención Ciudadana, asesorando a Ministerios y Servicios Públicos en materias referidas a la inducción, formación, gestión del desempeño y egreso de directivos pertenecientes al Sistema de Alta Dirección Pública y participando y liderando procesos de planificación estratégica en diferentes Servicios Públicos. Administrador Público, con mención en Políticas Públicas (Escuela de Gobierno de la Universidad de Chile) y Magíster © en Políticas Públicas (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile).