

## JORNADA DE DIÁLOGO DEL SENADO

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL ANÁLISIS ACTUAL Y LAS PROYECCIONES DE DESARROLLO Y TRANSFORMACIONES DEL SENADO DE LA REPÚBLICA.**

**Presenta: C.N. Roberto Berardi Gaete - Edecán del Senado.**

#### **A.- INTRODUCCIÓN:**

La presente exposición tiene por finalidad entregar una sucinta mirada, en el marco del tema central definido para este el dialogo que hemos sido invitados, respecto a cómo debería abordarse un proceso de modernización y desarrollo de la Institución.

Consiente que una formulación de cambios tendientes a mejorar, optimizar o fortalecer las funciones y procesos inherentes que le corresponden al Senado de la República, deben de alguna forma afrontarse de manera integral y en sintonía con la Cámara de Diputados, como poder legislativo, especialmente cuando estos cambios deben ser profundos y que requieren de un proceso de transformación o modernización sustentable en el tiempo. Sin perjuicio de lo señalado, la presente intervención se enfocará a cómo se visualiza un eventual proceso de transformación, desarrollo o modernización del Senado.

La mayor parte de las organizaciones modernas reconocen **la importancia de la planificación** para su desarrollo, crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que sí los estamentos superiores definen eficientemente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. La planificación además contribuye a dosificar los recursos (humanos, materiales y financieros) hacia las actividades de mayor prioridad que se han fijado para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La alta dirección de la organización debe participar activamente en la planificación, por ende **es una actividad de alto nivel**, ya que tiene una visión amplia para considerar todos los aspectos organizacionales relacionados en este proceso. Asimismo, en la medida que la alta dirección esté totalmente comprometida con la planificación, será un elemento clave para que los niveles o estructuras subordinadas adhieran y apoyen de mejor forma este proceso.

Por otra parte, hoy en día no se concibe realizar procesos de cambios, modernización y desarrollo en las organizaciones, independiente de su tipo, sin emplear la Planificación como herramienta para otorgar ***soluciones integrales*** a los diversos problemas que deben enfrentar, lo que puede aplicarse perfectamente en este proceso de transformación que busca emprender de la corporación.

## B.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (P.E.).

La Planificación Estratégica (P.E.) es una herramienta multidisciplinaria y participativa fundamental de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno o escenario, tanto externo como interno a la organización misma, de tal manera de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que se proveen. La P.E. si bien corresponde a la Alta Dirección de la Corporación su definición, incluye a toda la organización para su ejecución.

El proceso de P. E. puede visualizarse en ocho pasos, el cual incluye una serie de elementos que le otorgan un dinamismo continuo. Cada uno de ellos genera una pregunta que debe traducir y ejecutar.



**1.- La Misión.** Expresa cuál o cuáles son los propósitos fundamentales y la razón de ser de la organización, es el fin último a alcanzar y tiene un carácter permanente en la organización. Orienta las decisiones para lograr establecer los objetivos estratégicos, se formulan estrategias y ejecuten tareas y acciones bajo su luz, logrando así una adecuada coherencia y ordenamiento en su implementación. Responde la pregunta: **“¿cuál es nuestra razón de ser?”, o ¿qué es lo que hacemos?”, o “¿a qué nos dedicamos?”**. En el caso en particular del Senado, la misión se desprende de las funciones que le compete, de acuerdo a la Constitución Política y la Ley Orgánica del Congreso Nacional.

También se definen **los valores que nos representan - ¿Qué nos impulsa?**, los cuales son específicamente las reglas, conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva propia respecto a otra institución. En el caso de nuestra corporación elementos como la transparencia, ética, probidad, eficiencia, compromiso de servicio público, trabajo en equipo, participación, calidad, entre otros conceptos, deben definirse claramente. Los valores deben ser conocidos por los actores externos de la institución, pero por sobre todo deben interpretarse claramente al interior de la corporación.

**2.- La Visión:** Es plantear un concepto de los motivos por los cuales se desea alcanzar un futuro deseado. Debe ser alcanzable, motivadora, clara, explícita, flexible, fácil de comunicar y que las personas que conforman la organización les permita visualizar el futuro deseado. Responde a la pregunta **¿qué queremos llegar a ser?**. La visión le otorga más sentido a la misión. La visión es definida también por la Alta Dirección de la Institución.

**3/4.- Análisis Externo e Interno.** Cuando se requiere formular una P.E. que sirva de punto de referencia para el diseño de los objetivos que se buscan definir, se deberá tener en cuenta los resultados que se desprendan de los análisis del entorno o escenario, tanto factores externos como internos de la organización, de tal forma de disminuir la incertidumbre o aumentar las certezas de cómo se desenvolverán en el futuro estos factores dentro de un período determinado.

En lo relacionado con el entorno externo de la Institución, éste se encuentra afecto a un dinamismo importante y es propenso a sufrir cambios, los cuales algunos pueden ser predecibles, pero otros no lo son. Las variaciones de los factores externos pueden producirse por distintas situaciones, como por ejemplo y en nuestro caso, aquellas derivadas por innovaciones tecnológicas, ciberseguridad, demandas sociales y culturales, falta de adhesión ciudadana, descrédito y crisis de las instituciones, exigencias de mayor participación e información, irrupción y masificación de las redes sociales, entre otros.

Estos cambios externos generarán oportunidades que deben ser aprovechadas y también peligros o amenazas a evitar o minimizar, los que tendrán directa incidencia en el **diseño de los Objetivos Estratégicos** como también de la Estrategia para su consecución. Responden a la pregunta ***¿Qué nos piden que hagamos? ¿Cuáles son las amenazas, peligros y oportunidades?***

Por otra parte, los factores internos de la organización también están sujetos a cambios, aunque son más predecibles que los externos, por cuanto se tiene mayor conocimiento del comportamiento organizacional y de los diferentes procesos que se desarrollan. El análisis de los factores internos desprende las fortalezas que posee la Institución, aspectos que se buscará explotar y, por otra parte, las debilidades o carencias que existen las que se deberán mejorar o minimizar. Responden entonces a la pregunta ***¿Qué podemos hacer? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?*** El análisis externo e interno debe ser crítico, realista, imparcial, multidisciplinario, especializado y prospectivo.

**5.- Los Objetivos Estratégicos (O.E.):** Los Objetivos Estratégicos (O.E.) son las metas finales o resultados esperados a alcanzar y cuya materialización permitirá dar cumplimiento a la misión y desde luego a la visión. Es decir, determinan los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos definidos en la misión y proyectados en la visión. Los O.E. responden a la pregunta ***¿Qué vamos o debemos hacer? ¿Qué resultados esperamos lograr?***

Los O.E. son diseñados y definidos una vez concluido el análisis de los factores externos e internos, por lo tanto deben ser factibles de cumplir. Constituyen el instrumento principal para establecer las Estrategias (Cursos de Acción) que se van a emprender para alcanzarlos, en un plazo determinado (en general a mediano y largo plazo) y sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios para su materialización. Los O.E. deben ser concretos, alcanzables, medibles y realistas. **Si uno de los O.E. no se cumple, entonces la P.E. será un fracaso.**

Dada la naturaleza de nuestra organización, un **primer O.E.** que se puede visualizar es de **“Gestión Política”**, por cuanto es una meta relacionada exclusivamente en este ámbito y que deberá propender la búsqueda de soluciones consistentes en lograr un mayor reconocimiento, valorización, confianza, apoyo, adhesión, acercamiento y legitimidad ante la ciudadanía, debiéndose plantear iniciativas, programas o normas adecuadas para lograrlo o disminuir los niveles de desaprobación. Junto a lo anterior y de manera contribuyente, generar nuevas metodologías para fortalecer los procesos de información, transparencia y participación ciudadana, establecer políticas comunicacionales y de vocerías efectivas, ente otros aspectos y que le corresponderá al nivel político de la corporación definir.

Un **segundo O.E.** que se puede desprender es el que dice relación con la función propia del Senado, en cuanto a **“Fortalecer el proceso legislativo”**, es decir con la formación de la ley. En este ámbito surge la necesidad de buscar soluciones tendientes a lograr mayor especialización o multidisciplinar el trabajo de comisiones, lograr mayor eficacia en el trabajo de sala, optimizar los procesos de tramitaciones, tanto con la Cámara de Diputados como con el Ejecutivo, desarrollar mecanismos para una mayor información y participación ciudadana, formular estándares respecto a las asesorías parlamentarias, desarrollar nuevas tecnologías para contribuir al trabajo legislativo, entre otras materias que se deben identificar y analizar con mayor profundidad.

Un **tercer O.E.** que se debe identificar dice relación con la **“Gestión Administrativa”**, ejecutando cambios o modificaciones necesarios a la estructura organizacional y carrera funcionaria, que contribuyan a robustecer los procesos en este ámbito para el funcionamiento del Senado, contemplado programas y metodologías para una mejor fiscalización de los actos administrativos, control financiero, control de gestión y manejo de los recursos humanos. En este último punto, especializando, capacitando y rediseñando los perfiles del cargo que demanden los nuevos desafíos y que orienten los procesos de captación de los futuros funcionarios, generar las mejores condiciones de clima organizacional, desarrollar o incorporar nuevas tecnologías en los procesos internos, entre otros aspectos que puedan surgir para optimizar la función administrativa y organizacional del Senado.



Visualizado los O.E. definidos anteriormente y sólo como un ejercicio de análisis, se puede observar que el hecho de materializar cambios tecnológicos de última generación, mejorar la especialización, fortalecer la fiscalización o efectuar modificaciones a la estructura de la organización, seguramente no serán suficientes si no somos capaces de generar una solución integral a la problemática que estamos enfrentando o a las demandas que hoy en día nos exige, como corporación, la ciudadanía.

**6.- La Estrategia.** Es el camino, lineamiento y descripción general de acción que se elige para llegar al o los objetivo(s) planteado(s) ligado(s) a la misión y visión, puntualizando el enfoque o directrices de cómo alcanzarlo(s). En la hoja de ruta a seguir. Responden a la pregunta ***¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?***

Una buena Estrategia debe ser dinámica, flexible y adaptarse a las situaciones cambiantes en pos del logro de los O.E. Esta característica es la que permite realizar modificaciones ante eventuales cambios de escenario o si los resultados medidos no son los esperados. De la Estrategia se definen los Planes de Desarrollo, de Acción, de Actividades, Programas, Directivas, Normas o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados y tiene por finalidad facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada de futuro.

**7.- La Implementación.** Es la acción de poner en ejecución la estrategia resuelta, cuyo proceso se realiza a través del **Plan Estratégico**, documento esencial de planeamiento de la Alta Dirección, el cual fija las orientaciones a los diferentes estamentos de la organización para llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos definidos.

El Plan Estratégico define cómo será la implementación de la estrategia definida y a su vez dicta las directrices para que en los niveles intermedio y operativo puedan elaborar la planificación subsidiaria correspondiente a esos niveles de jerarquía. Mediante el Plan Estratégico deben quedar resueltas las preguntas que conlleva el proceso de implementación; ***¿Con quién y quienes lo haremos?, ¿Cuándo y dónde lo haremos?, ¿Con qué lo haremos?***.

**8.- La Evaluación.** El seguimiento de las acciones de ejecución contempladas en el Plan de Acción Estratégico, en todas sus etapas y niveles de implementación, es un fase fundamental para asegurar el éxito del Plan mismo y por ende del logro de los O.E. Responde la pregunta ***¿Cómo lo estoy haciendo?***.

El permanente monitoreo de las acciones que se encuentran en desarrollo por los diferentes estamentos de la organización no es una tarea sencilla, ya que requiere desarrollar una eficiente y precisa medición de parámetros preestablecidos, un efectivo sistema que pueda evaluarlo, un ágil y coordinado sistema de información y retroalimentación entre todas las fases, procesos y etapas diseñadas y estructuradas para la implementación, con el propósito de adoptar oportunas medidas de correctivas cuando los resultados esperados no se condigan con los reales.

Estos pasos finalmente se deben plasmar en un Plan Estratégico de Largo Plazo (06 a 08 años), el cual nos permitirá desarrollar diversas acciones tendientes a dar una solución integral para cubrir o al menos disminuir la brecha o espacio entre **“lo que hoy somos y en lo que hemos proyectado llegar a ser”**, siguiendo una metodología ordenada, definiendo un cronograma claro de ejecución con su adecuada asignación de presupuesto y con los recursos humanos y materiales necesarios para su implementación, entre otros aspectos.



### C.- LA SEGURIDAD.

La función de Seguridad no está exenta a ser analizada en un proceso de cambios y desarrollo; También deberá ser parte de la P.E. e incorporarse en el ámbito de la Gestión Administrativa. Corresponderá entonces preguntarse ***¿Qué tipo de Seguridad necesitamos para contribuir al cumplimiento de la Misión, Visión y O.E.? establecidos en la Planificación Estratégica que se defina y elabore para el Senado?.***

***Se optará por una Seguridad Discreta, Disuasiva o Invasiva en cuanto a su equipamiento de control y vigilancia?.*** Cualquiera que sea la definida, deberá generar las mejores condiciones preventivas necesarias para asegurar la integridad física de las personas, instalaciones y patrimonio, como asimismo para una mejor protección y medidas de autocuidado de las personas ante emergencias generadas por la naturaleza o aquellas provocadas por el hombre.

Establecido lo anterior, se deberá desprender el ***Plan de Acción de Seguridad*** (de corto o mediano plazo), el cual será contribuyente al Plan Estratégico del Senado. Este en términos generales deberá contemplar, entre otros aspectos:

- Proyectos de Desarrollo o Inversión de índole tecnológicos para incorporar el equipamiento definido al tipo de seguridad que queremos, dimensionado los recursos financieros para su ejecución y enmarcarlos en el presupuesto asignado.
- Definir el tipo de Especialización del RR.HH. que se necesita para las nuevas exigencias, definiendo los perfiles profesionales y del cargo del personal de Seguridad.
- Estructurar la organización de la Unidad de Seguridad a las nuevas demandas, en caso sea necesario.
- Contribuir en la definición de indicadores de análisis e instrumentos de medición de Control de Gestión en el ámbito de la Seguridad, establecidos para el cumplimiento del Plan Estratégico del Senado. Por ejemplo; Materialización de Auditorías de Seguridad; Ejercicios de Seguridad, Simulacros de Emergencias y Evacuación, Avances de los Planes de Desarrollo e Inversión, Evaluación de las diferentes capacitaciones que se realicen, etc.
- Establecer los procesos de instrucción profesional del personal de Seguridad y de capacitación general para el resto de los funcionarios del Senado, de modo de adquirir nuevas destrezas.
- Elaborar/Actualizar el Plan General de Seguridad y el Plan General de Emergencia y Evacuación del Senado, en base a los nuevos delineamientos que entregue el P.E. del Senado y su Plan de Acción subsidiario de Seguridad.



Todo lo anterior, bajo el concepto de fortalecer de manera continua el **Sistema Integral de Seguridad del Senado**, referidos a sus componentes de Recurso Humano, Equipamiento y Tecnología, Infraestructura y Planes Generales Operacionales, de acuerdo a las nuevas exigencias estratégicas que se resuelvan.

