

De la intuición al control

Herramientas clave de gestión para el sector público

Diagnóstico, análisis, planificación, control y mejora continua,
explicados paso a paso y aplicados a la gestión y las compras
públicas chilenas.

17

CAPÍTULOS

60+

HERRAMIENTAS

100%

EJEMPLOS DEL SECTOR

CONTENIDO

Levantamiento de información · Representación de procesos · Comparación de procesos · Análisis de
información · Empatización · Definición del problema · Resolución de problemas · Planificación de negocio ·
Planificación estratégica · Evaluación financiera · Control y gestión · Riesgo · Mejora continua · Negociación ·
Comunicación de valor · Gestión del tiempo · Validación de ideas

ELÍAS GONZÁLEZ M.

GESTOR PÚBLICO

Cómo usar esta guía

Gestionar por intuición funciona hasta que el problema crece. Esta guía reúne las herramientas que permiten pasar de la percepción al dato: levantar información, representar procesos, analizar el entorno, definir problemas, planificar, controlar y mejorar de forma continua.

Cada herramienta se presenta con la misma estructura: **qué es, cuándo usarla, cómo aplicarla paso a paso** y un **ejemplo aplicado al sector público chileno**, con foco en compras y abastecimiento. No es necesario leerla en orden: úsala como caja de herramientas según la etapa en que se encuentre tu problema.

MAPA DE CONTENIDOS

- | | |
|--|--|
| 01 Levantamiento de información | 10 Evaluación financiera |
| 02 Representación de procesos | 11 Control y gestión |
| 03 Comparación de procesos | 12 Identificación y evaluación del riesgo |
| 04 Análisis de información | 13 Mejora continua |
| 05 Empatización | 14 Negociación |
| 06 Definición del problema | 15 Ventas y marketing |
| 07 Resolución de problemas | 16 Gestión del tiempo |
| 08 Planificación de negocio | 17 Validación de ideas |
| 09 Planificación estratégica | |

01

Levantamiento de información

Antes de mejorar cualquier proceso hay que entenderlo. Estas herramientas permiten llegar a la causa real de un problema en vez de quedarse en el síntoma.

HERRAMIENTA 1.1

Los 5 Porqués

Técnica de análisis de causa raíz: frente a un problema, se pregunta «¿por qué?» de forma encadenada —normalmente cinco veces— hasta llegar a la causa de fondo que, al corregirse, evita que el problema se repita.

Cuándo usarla: problemas recurrentes y acotados, donde se sospecha que la explicación habitual es solo el síntoma. Ideal en reuniones de equipo, sin datos sofisticados.

Problema: la licitación de insumos se declaró desierta	
¿Por qué 1?	Ningún proveedor presentó ofertas admisibles.
¿Por qué 2?	Las bases exigían certificaciones difíciles de obtener.
¿Por qué 3?	Se reutilizaron bases de una compra de mayor complejidad.
¿Por qué 4?	No existe un repositorio de bases tipo por categoría de compra.
Causa raíz	La unidad no estandariza sus documentos de compra según complejidad.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Detente en la causa que tu servicio puede controlar. «Falta de presupuesto» rara vez es una causa raíz útil; «criterios de evaluación mal calibrados» sí lo es.

HERRAMIENTA 1.2

El árbol de problemas

Representación gráfica que ordena un problema central con sus **causas** (raíces) y sus **efectos** (ramas). Es la base de la Matriz de Marco Lógico usada en la formulación de programas y proyectos públicos.

Cuándo usarla: al diseñar un programa, proyecto o iniciativa de mejora, para asegurar que la intervención ataque causas y no efectos.



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Redacta el problema central como una situación negativa existente («baja participación»), nunca como la ausencia de una solución («falta un plan de difusión»).

HERRAMIENTA 1.3

Gemba Walk (recorrido por el lugar de trabajo)

Recorrido estructurado por el lugar donde ocurre el trabajo real, para observar a las personas, preguntar por sus tareas e identificar mejoras de productividad. El principio: los problemas se entienden donde ocurren, no en la oficina de jefatura.

Cuándo usarla: de forma periódica, y siempre antes de rediseñar un proceso que uno no ejecuta personalmente.

1

Ir al lugar

Visita la unidad donde se ejecuta el proceso: bodega, oficina de partes, mesón de atención.

2

Observar el proceso

Mira cómo se hace realmente el trabajo, no cómo dice el procedimiento que se hace.

3

Preguntar con respeto

Pregunta a quien ejecuta: ¿qué te frena?, ¿qué rehaces?, ¿qué esperas de otros?

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Un gemba walk por la unidad de abastecimiento suele revelar retrabajos invisibles: solicitudes devueltas por falta de firmas, recepciones conformes que esperan días, planillas paralelas al sistema oficial.

02

Representación de procesos

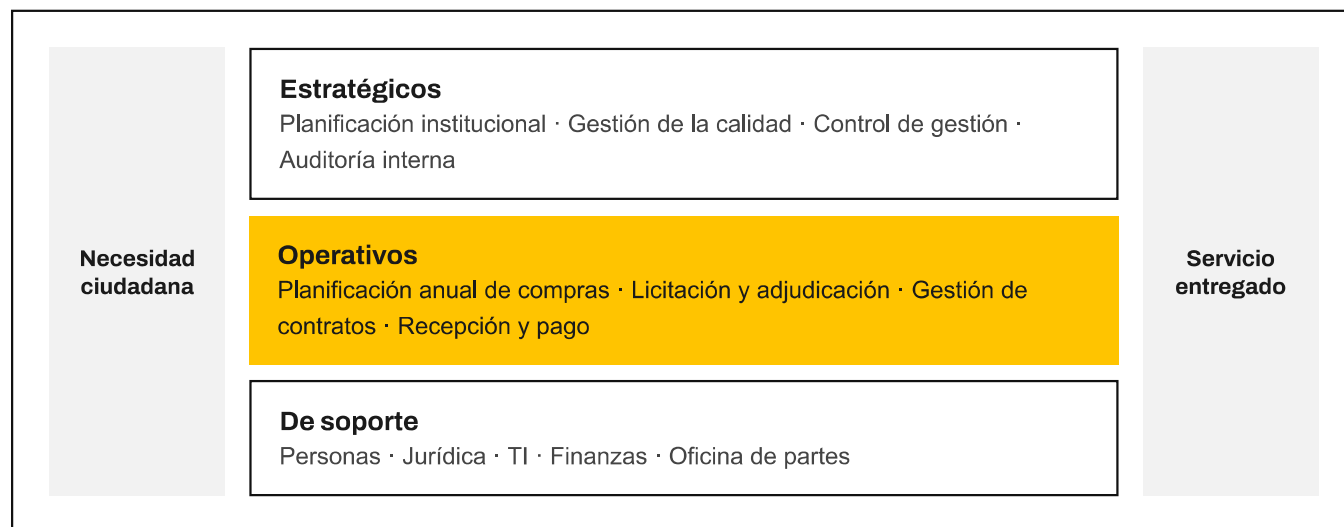
Un proceso que no está dibujado no se puede discutir. Estas herramientas hacen visible cómo trabaja realmente el servicio.

HERRAMIENTA 2.1

Mapa de procesos

Representación gráfica de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión de la institución, ordenada en tres niveles: estratégicos, operativos y de soporte. Muestra cómo la necesidad del usuario entra al servicio y cómo sale convertida en respuesta.

Cuándo usarla: al levantar el sistema de gestión de calidad, al reorganizar una división o al explicar a un equipo nuevo dónde encaja su trabajo en el conjunto.



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

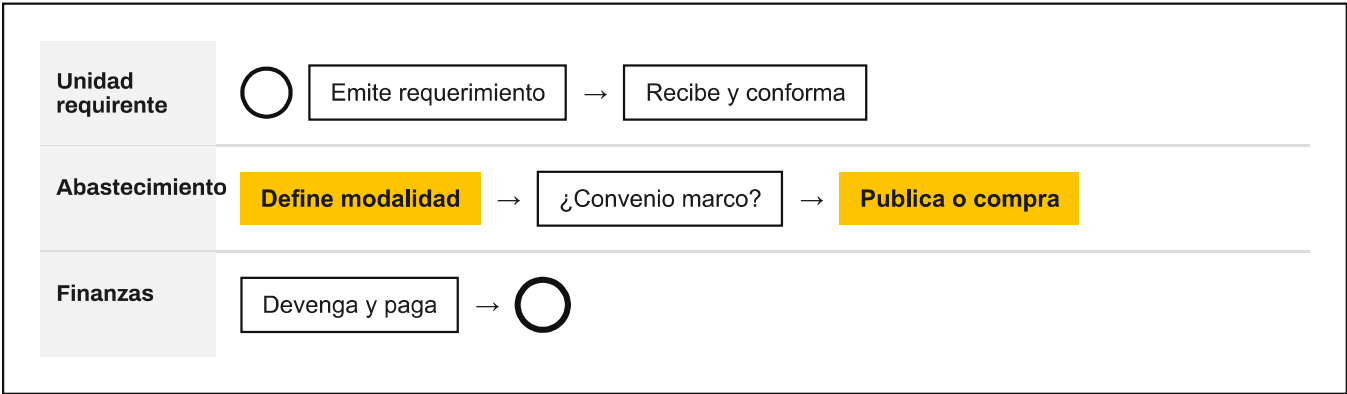
Abastecimiento suele dibujarse como proceso de soporte, pero en servicios que ejecutan gran parte de su presupuesto vía terceros es un proceso operativo: revisa dónde lo ubicaste y qué implica eso para sus recursos.

HERRAMIENTA 2.2

Diagrama BPMN

Notación estándar para modelar procesos de negocio. Usa un lenguaje común —eventos, actividades, compuertas y carriles por responsable— que permite que cualquier persona lea el mismo diagrama de la misma manera.

Cuándo usarla: para documentar un procedimiento formal, detectar cuellos de botella entre unidades o especificar un flujo antes de automatizarlo.



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Los carriles hacen visible el verdadero costo del proceso: cada cruce entre unidades es un punto de espera. Cuenta los cruces antes de rediseñar.

Complementos de análisis de flujo

VSM

Mapa de la cadena de valor: separa el tiempo que agrega valor del tiempo de espera. En una compra típica, el tiempo de valor agregado rara vez supera el 15% del plazo total.

Takt time

Ritmo al que debe completarse una unidad de trabajo para cubrir la demanda. Útil para dimensionar cuántas licitaciones por mes puede sostener una unidad.

Hoshin Kanri

Matriz X que conecta objetivos estratégicos, metas anuales, iniciativas, KPI y responsables en una sola vista. Evita planes con objetivos huérfanos.

03

Comparación de procesos

Comparar contra otros y contra uno mismo: las dos formas de saber si un resultado es bueno.

HERRAMIENTA 3.1

Benchmarking

Comparación sistemática de procesos e indicadores propios contra los de instituciones que obtienen mejores resultados, para identificar brechas y prácticas replicables.

Cuándo usarla: cuando el desempeño propio parece razonable pero no hay referencia externa que lo confirme.

Indicador	Mi servicio	Referente	Brecha
Días promedio de pago	42	21	+21
Ofertas por licitación	2,1	4,6	-2,5
% compra vía convenio marco	38%	55%	-17 pp

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Los datos de compras públicas son abiertos: puedes construir un benchmark real con servicios de tamaño y giro comparable sin pedir autorización a nadie.

HERRAMIENTA 3.2

Test A/B

Comparación controlada entre dos versiones de un mismo elemento —un formulario, un aviso, un procedimiento— para determinar con evidencia cuál produce mejor resultado.

Cuándo usarla: cuando el equipo discute entre dos alternativas plausibles y el costo de probar ambas es bajo.

Versión A

Aviso de licitación con descripción técnica extensa.
Resultado: 2 ofertas.

Versión B

Mismo aviso con resumen inicial de qué se compra, plazo y monto estimado.
Resultado: 6 ofertas.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Cambia una sola variable por vez y define el criterio de éxito antes de probar. Si no, cualquier resultado se puede explicar con cualquier historia.

04

Análisis de información

Leer el entorno, el mercado y los actores antes de decidir. Nueve marcos de análisis, del contexto general al detalle de responsabilidades.

HERRAMIENTA 4.1

Análisis PESTEL

Revisa los seis factores externos que condicionan a la institución y que esta no controla: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Se usa al inicio de un ciclo de planificación, antes del FODA.

Político Cambios de autoridad y prioridades programáticas	Económico Restricción presupuestaria, inflación en insumos, tipo de cambio	Social Mayor exigencia ciudadana de transparencia y oportunidad
Tecnológico Nuevas plataformas de compra, interoperabilidad, analítica de datos	Ecológico Criterios de compra sustentable y economía circular	Legal Reformas a la normativa de compras, dictámenes, probidad

HERRAMIENTA 4.2

Análisis FODA y matriz BAFI

El FODA cruza el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) con el externo (oportunidades y amenazas). La matriz BAFI da el paso que casi siempre falta: convertir esos cuatro cuadrantes en estrategias concretas.

Fortalezas

Equipo con experiencia en la plataforma; procedimientos documentados

Oportunidades

Datos abiertos para análisis de mercado; nuevos convenios marco

Debilidades

Alta rotación; dependencia de una sola persona clave

Amenazas

Recorte presupuestario; concentración de proveedores en el rubro

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Un FODA sin estrategias derivadas es un acta de reunión. Fuerza al equipo a escribir al menos una acción por cruce: FO (aprovechar), FA (defender), DO (corregir), DA (evitar).

HERRAMIENTA 4.3

Mapa de actores y matriz poder–interés

Identifica a quienes influyen en el proceso o son afectados por él, y los ubica según su poder de decisión y su nivel de interés. Determina a quién se gestiona de cerca, a quién se mantiene informado y a quién solo se monitorea.

PODER	Mantener satisfecho Contraloría · Auditoría interna	Gestionar de cerca Jefatura de servicio · Unidad requirente · Finanzas
	Monitorear Proveedores no adjudicados	Mantener informado Usuarios internos · Proveedores habituales · Gremios

INTERÉS →

Otros marcos de análisis

5 Fuerzas de Porter

Analiza la intensidad competitiva de un mercado. En compras se lee al revés: mientras menor sea la rivalidad entre proveedores, mayor es el riesgo de precios altos y dependencia.

Análisis VUCA

Caracteriza contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, y define la respuesta apropiada para cada uno en lugar de aplicar una sola receta de planificación.

Cadena de valor

Descompone la institución en actividades primarias y de apoyo para ver dónde se genera valor público y dónde solo se consume tiempo.

Matriz RACI

Asigna por actividad quién es responsable, quién aprueba, a quién se consulta y a quién se informa. Elimina la zona gris donde mueren los plazos.

05

Empatización

Diseñar desde la experiencia de quien recibe el servicio, no desde la comodidad de quien lo entrega.

HERRAMIENTA 5.1

Persona (usuario tipo)

Construcción de un perfil representativo del usuario del servicio, basado en información real. Permite entender sus necesidades y preocupaciones concretas, y evaluar decisiones desde su punto de vista en lugar de un promedio abstracto.

Marcela, 46

Encargada de compras, municipio mediano

Gestiona más de 300 procesos al año con un equipo de dos personas. Aprendió el sistema en la práctica, sin capacitación formal.

Necesita

Plantillas confiables y criterios claros para no depender de la memoria.

Le preocupa

Una observación de auditoría por un error de forma en bases que heredó.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Un servicio suele tener al menos dos usuarios en tensión: el ciudadano y el funcionario que opera el trámite. Construye una persona para cada uno.

HERRAMIENTA 5.2

Mapa de empatía

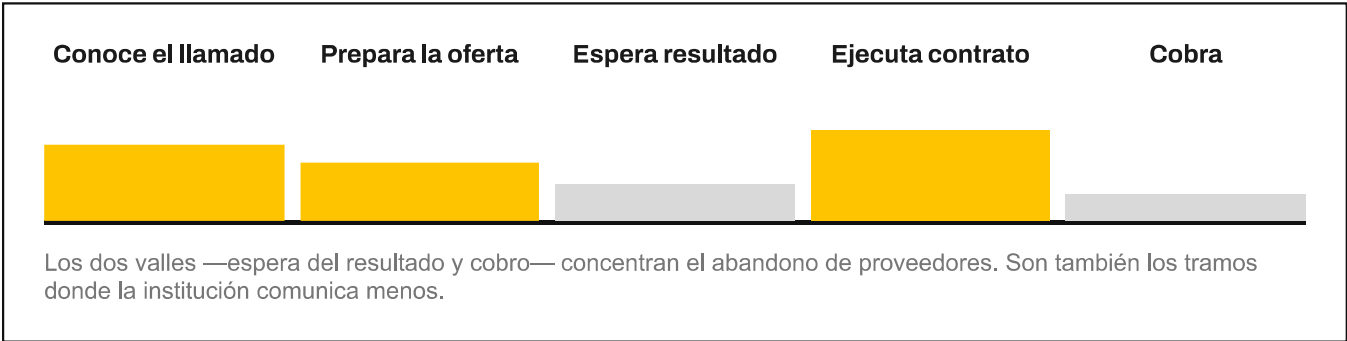
Ordena lo que el usuario piensa, siente, ve, oye, dice y hace, más sus frustraciones y expectativas. Sirve para revisar si la solución que se está diseñando responde a un dolor real o a una suposición interna.

Piensa y siente «Si me equivoco en las bases, el problema es mío»	Ve y oye Colegas resolviendo por WhatsApp; instructivos desactualizados	Dice y hace Reutiliza bases anteriores por seguridad, aunque no calcen
Frustraciones Retrabajo por observaciones evitables; urgencias de última hora	Expectativas Procesos predecibles, respaldo técnico ante decisiones difíciles y reconocimiento del trabajo bien hecho	

HERRAMIENTA 5.3

Mapa del viaje del usuario

Secuencia las etapas que atraviesa el usuario, los puntos de contacto con la institución y su nivel de satisfacción en cada uno. Revela dónde se rompe la experiencia, aunque cada unidad cumpla su parte correctamente.



06

Definición del problema

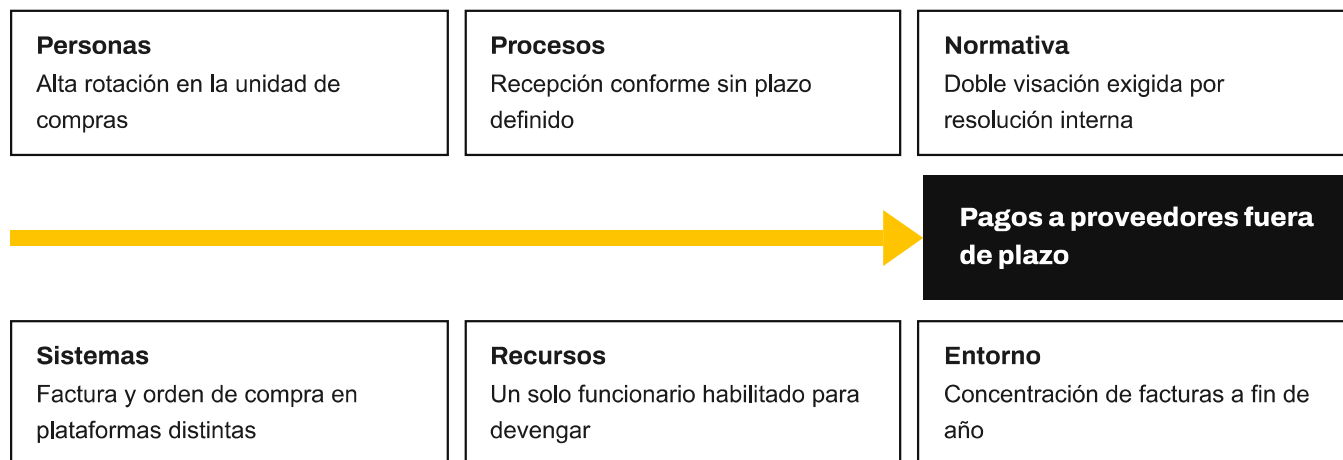
Un problema bien definido está medio resuelto. Estas herramientas ordenan y priorizan las causas con datos.

HERRAMIENTA 6.1

Diagrama de Ishikawa (causa-efecto)

También llamado «espina de pescado»: clasifica todas las causas posibles de un problema en categorías, para analizarlas de forma ordenada y no quedarse con la primera explicación disponible.

Cuándo usarla: en sesiones grupales de diagnóstico, después de un 5 Porqués cuando el problema tiene múltiples causas simultáneas. Para servicios públicos, las 6M clásicas se adaptan bien a: **personas, procesos, normativa, sistemas, recursos y entorno.**



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

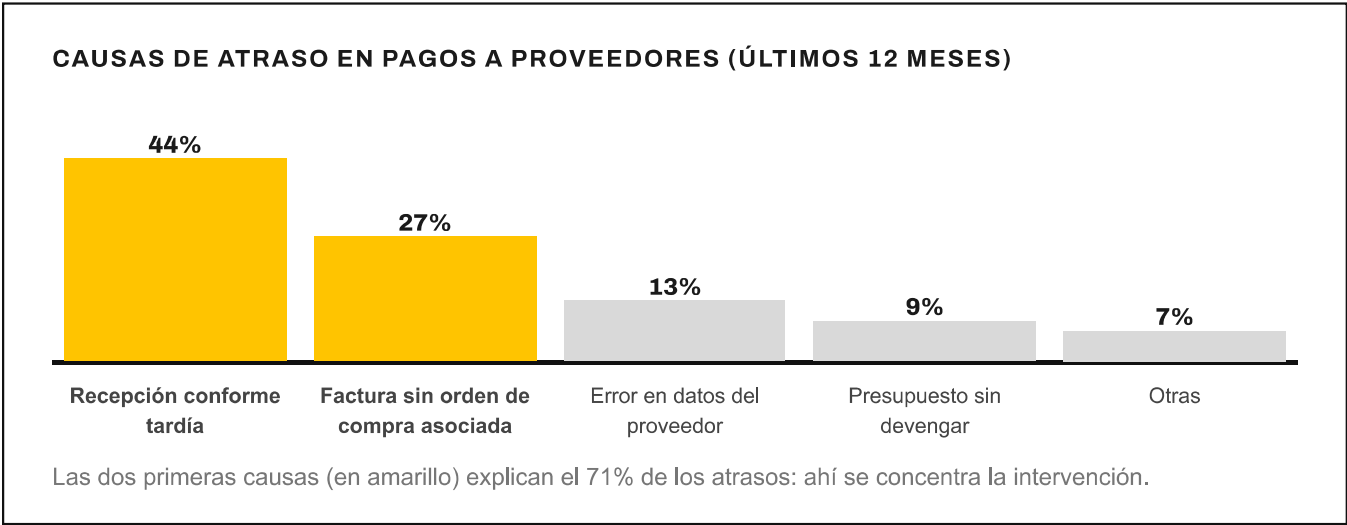
El diagrama no prioriza: solo ordena. Continúa con un Pareto para saber cuáles de estas causas concentran la mayor parte de los casos.

HERRAMIENTA 6.2

Diagrama de Pareto

Aplica la regla 80/20: aproximadamente el 80% de los problemas proviene del 20% de las causas. Se ordenan las causas por frecuencia o impacto, de mayor a menor, y se ataca primero las «pocas vitales».

Cuándo usarla: cuando hay datos de frecuencia (reclamos, rechazos, atrasos) y recursos limitados para intervenir. Es el complemento natural del Ishikawa.



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Los datos ya existen: sistemas de gestión documental, registros de pago y plataformas de compra permiten construir un Pareto sin levantar información nueva.

07

Resolución de problemas

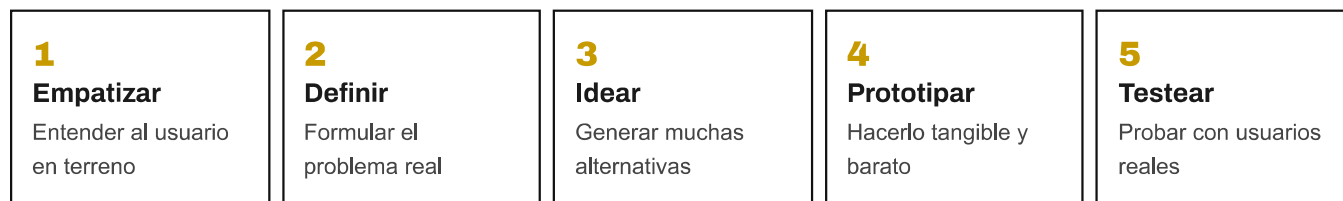
Generar opciones, elegir con criterio y ejecutar en ciclos cortos, en vez de apostar todo a la primera solución que aparece.

HERRAMIENTA 7.1

Design Thinking

Proceso de innovación centrado en las personas, en cinco etapas. Alterna momentos de apertura —donde se buscan muchas opciones— con momentos de cierre, donde se decide.

Cuándo usarlo: en problemas mal definidos, donde el usuario final es clave y la solución no es evidente. No es adecuado cuando la respuesta ya está determinada por normativa.



CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Un prototipo puede ser un formulario en papel o un instructivo de una página probado con tres funcionarios. La restricción presupuestaria no impide prototipar: obliga a hacerlo antes.

HERRAMIENTA 7.2

Matriz de Marco Lógico

Instrumento estándar de formulación y evaluación de programas públicos. Ordena la intervención en cuatro niveles y exige, para cada uno, un indicador verificable y los supuestos de los que depende el éxito.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Supuesto
Fin	Mayor eficiencia del gasto en abastecimiento	Ahorro sobre precio de referencia	Estabilidad presupuestaria
Propósito	Aumenta la participación de proveedores	Promedio de ofertas por licitación	Mercado con oferta disponible
Componentes	Bases tipo publicadas y difundidas	N.º de bases tipo vigentes	Validación jurídica oportuna
Actividades	Estandarizar, capacitar, difundir	Horas de capacitación ejecutadas	Disponibilidad del equipo

Del catálogo de ideación y ejecución

SCAMPER

Siete verbos para forzar variaciones sobre una solución existente: sustituir, combinar, adaptar, modificar, dar otro uso, eliminar, reordenar.

Peor idea posible

Se pide deliberadamente la peor solución. Al invertirla o analizar por qué es mala, el equipo destraba supuestos que nadie se atrevía a cuestionar.

Lean Startup

Ciclo construir–medir–aprender: la unidad de avance no es el plan ejecutado, sino la hipótesis validada o descartada.

Scrum

Marco de trabajo por iteraciones cortas con entregables al cierre de cada una. Sirve para proyectos internos de mejora, no para el trámite regular.

Matriz de Eisenhower

Clasifica tareas por urgencia e importancia. Su valor real es evidenciar cuánto del día se consume en lo urgente no importante.

Propuesta de valor (canvas)

Cruza las tareas, dolores y ganancias del usuario con los aliviadores y creadores de valor de la solución. Verifica el calce antes de invertir.

08

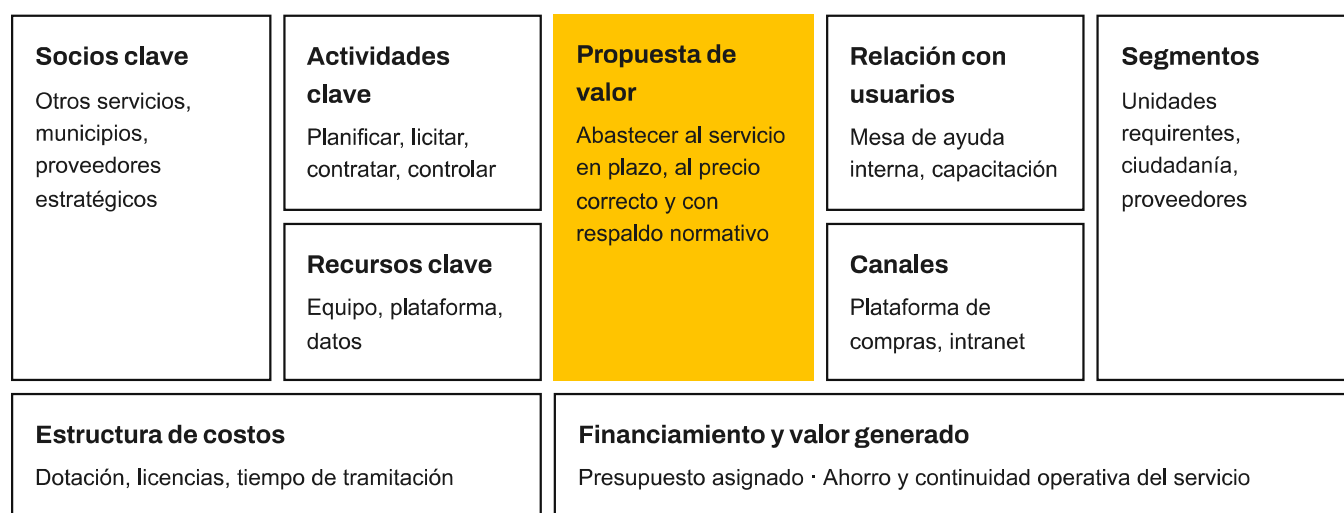
Planificación de negocio

Modelos pensados para empresas que, leídos con criterio, ordenan igual de bien un programa público o una unidad interna.

HERRAMIENTA 8.1

Business Model Canvas

Nueve bloques que describen en una página cómo una organización crea, entrega y captura valor. En el sector público, «ingresos» se lee como financiamiento y «captura de valor» como valor público generado.



HERRAMIENTA 8.2

Matriz de Ansoff

Cuatro rutas de crecimiento según se trabaje con la oferta actual o nueva, y con usuarios actuales o nuevos. Ordena la conversación sobre ampliar cobertura sin mezclar decisiones de distinto riesgo.

Penetración Más uso del mismo servicio por los mismos usuarios. Riesgo bajo.	Desarrollo de servicio Nuevas prestaciones para los usuarios actuales.
Desarrollo de mercado El mismo servicio para nuevos territorios o grupos.	Diversificación Nuevo servicio para nuevos usuarios. Riesgo alto: exige piloto.

Otros marcos de planificación

Lean Canvas

Variante del Business Model Canvas centrada en el problema, la solución y las métricas clave. Más útil en etapas tempranas.

TAM · SAM · SOM

Dimensiona el universo total, el alcanzable y el capturable. En lo público: población objetivo total, cubierta y efectivamente atendida.

Océano azul

Eliminar, reducir, aumentar y crear atributos para dejar de competir en lo mismo. Sirve para rediseñar un trámite completo.

Matriz BCG

Clasifica la cartera en estrellas, vacas, interrogantes y perros. Aplicada a programas, obliga a decidir cuáles se sostienen y cuáles se cierran.

09

Planificación estratégica

Del propósito institucional a las iniciativas concretas, con trazabilidad entre ambos extremos.

HERRAMIENTA 9.1

Mapa estratégico

Representa la estrategia en cuatro perspectivas encadenadas por relaciones de causa y efecto: las capacidades del equipo habilitan procesos de excelencia; estos generan satisfacción en el usuario; y esa satisfacción sostiene el resultado institucional.

Resultado	Ejecutar el presupuesto de forma eficiente y sin observaciones
Usuarios	Unidades abastecidas en plazo · Proveedores que confían en el servicio
Procesos	Planificación anual de compras · Bases estandarizadas · Control de contratos
Aprendizaje	Equipo capacitado y acreditado · Conocimiento documentado, no personal

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

La perspectiva financiera privada se reemplaza por resultado y valor público. Lo que no cambia es la lógica: sin invertir en la base del mapa, los objetivos de arriba no ocurren.

HERRAMIENTA 9.2

Estrategia de una página

Condensa propósito, objetivos anuales, iniciativas, indicadores y responsables en una sola hoja visible para todo el equipo. Si la estrategia no cabe en una página, tampoco cabe en la cabeza de quienes deben ejecutarla.

PROPÓSITO	OBJETIVOS DEL AÑO	INICIATIVAS
Que ninguna unidad detenga su operación por falta de abastecimiento oportuno.	Reducir el plazo promedio de compra a 25 días · Elevar a 4 el promedio de ofertas.	Bases tipo por categoría · Plan anual de compras publicado · Tablero de control mensual.

HERRAMIENTA 9.3

Las 3M: medidas, metas y medios

Chequeo rápido de todo objetivo: qué se mide, a cuánto se quiere llegar y con qué recursos. Un objetivo al que le falte cualquiera de las tres no es un objetivo, es una intención.

Medida

Días entre la solicitud y la orden de compra emitida.

Meta

Bajar de 38 a 25 días promedio al cierre del ejercicio.

Medio

Bases tipo, delegación de firmas y un analista dedicado.

10

Evaluación financiera

Leer estados financieros y evaluar decisiones de inversión: indispensable para analizar proveedores y comparar alternativas de compra.

HERRAMIENTA 10.1

Los cuatro grupos de razones financieras

Ningún indicador dice algo por sí solo: se leen en conjunto y contra la industria. En compras públicas son la base del análisis de solvencia de un oferente antes de adjudicarle un contrato relevante.

Liquidez

¿Puede pagar sus obligaciones de corto plazo?
Razón corriente, prueba ácida.

Rentabilidad

¿Genera utilidad con lo que vende y con lo que invierte? Margen, ROA, ROE.

Administración de activos

¿Usa bien sus recursos? Rotación de inventario, período medio de cobro.

Endeudamiento

¿Cuánto depende de terceros? Deuda sobre patrimonio, cobertura de intereses.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Un proveedor con buena oferta económica y liquidez deteriorada es un riesgo de continuidad, no una oportunidad de ahorro. Exige estados financieros cuando el contrato es crítico.

HERRAMIENTA 10.2

Valor del dinero en el tiempo

Un peso hoy vale más que un peso mañana. Descontar los flujos futuros a valor presente permite comparar alternativas con distintos plazos y perfiles de pago: comprar o arrendar, pagar al contado o en cuotas, licitar por uno o por tres años.

COMPARACIÓN DE DOS OFERTAS A 3 AÑOS (TASA DE DESCUENTO 6%)

Oferta	Año 1	Año 2	Año 3	Valor presente
A · pago parejo	40	40	40	106,9
B · pago diferido	20	45	55	105,2

Cifras en millones. Ambas ofertas suman 120 nominales, pero la B cuesta menos en valor presente.

11

Control y gestión

El corazón de la disciplina: medir lo que importa, con la frecuencia correcta y con alguien responsable de actuar.

HERRAMIENTA 11.1

Matriz de indicadores de gestión (KPI)

Ficha estándar de cada indicador: qué mide, con qué fórmula, con qué frecuencia se calcula, cuál es la meta y quién responde por ella. Sin las cinco columnas completas, el indicador no se gestiona.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Plazo de compra	Días entre solicitud y orden de compra emitida	Mensual	≤ 25 días	Jefe de Abastecimiento
Competencia por licitación	$\text{N.º de ofertas admisibles} / \text{N.º de licitaciones}$	Trimestral	≥ 4	Analista de compras
Cumplimiento del plan anual	$\text{Procesos ejecutados} / \text{procesos planificados} \times 100$	Trimestral	$\geq 85\%$	Jefe de Abastecimiento
Oportunidad de pago	$\text{Facturas pagadas en plazo} / \text{total facturas} \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$	Jefe de Finanzas

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Prefiere pocos indicadores accionables sobre un tablero exhaustivo. Si nadie cambia una decisión al ver el número, ese indicador solo consume tiempo de reporte.

HERRAMIENTA 11.2

OKR (objetivos y resultados clave)

Un objetivo cualitativo y ambicioso, acompañado de dos a cuatro resultados clave medibles que evidencian su logro. A diferencia del KPI —que monitorea la operación estable— el OKR moviliza un cambio en un plazo acotado.

Objetivo: que licitar en nuestro servicio sea atractivo para las pymes del territorio

- RC1** Aumentar de 2,1 a 4,0 el promedio de ofertas admisibles por licitación.
- RC2** Reducir de 42 a 21 los días promedio de pago a proveedores.
- RC3** Publicar el 100% del plan anual de compras antes de marzo.

12

Identificación y evaluación del riesgo

Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza afecte de manera adversa el logro de los objetivos.

HERRAMIENTA 12.1

Matriz de probabilidad e impacto

Ubica cada riesgo identificado según qué tan probable es y qué tan grave sería. El resultado define la prioridad de tratamiento y el nivel jerárquico que debe hacerse cargo.

PROBABILIDAD	Moderado	Alto	Crítico Contrato con proveedor único sin plan de contingencia
	Bajo	Moderado Atraso en recepción conforme	Alto
	Bajo	Bajo	Moderado
IMPACTO →			

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Evalúa el riesgo residual, es decir, el que queda después de los controles ya existentes. Evaluar el riesgo bruto lleva a duplicar controles sobre lo que ya está cubierto.

HERRAMIENTA 12.2

Opciones de respuesta al riesgo

Frente a cada riesgo priorizado existen cuatro decisiones posibles. Aceptar también es una decisión válida, siempre que sea explícita, documentada y tomada por quien tiene la atribución.

Evitar No realizar la actividad que genera el riesgo	Mitigar Reducir probabilidad o impacto con controles	Transferir Trasladarlo vía garantías, seguros o cláusulas	Aceptar Asumirlo de forma consciente y monitorearlo
--	--	---	---

HERRAMIENTA 12.3

Matriz de Kraljic (riesgo aplicado a compras)

Clasifica lo que se compra según su impacto en el resultado y el riesgo de suministro. Cada cuadrante exige una estrategia distinta: no todo se licita igual.

Apalancados

Alto monto, mercado amplio. Estrategia: competencia agresiva y agregación de demanda.

Estratégicos

Alto monto, pocos proveedores. Estrategia: relación de largo plazo y planes de contingencia.

Rutinarios

Bajo monto, fácil sustitución. Estrategia: simplificar y automatizar la compra.

Cuello de botella

Bajo monto, alto riesgo de desabastecimiento.
Estrategia: stock de seguridad y contratos de suministro.

Marcos y técnicas complementarias

ISO 31000

Modelo de gestión del riesgo como proceso continuo: establecer contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar.

Marco COSO

Referencia de control interno y gestión de riesgo empresarial. Base habitual de las auditorías internas del sector público.

AMEF

Análisis de modos y efectos de falla. Prioriza con el NPR: severidad × ocurrencia × detección.

Lista de verificación

El control más simple y subestimado: convierte el criterio experto en un chequeo repetible que no depende de la memoria.

13

Mejora continua

Mejoras pequeñas y sostenidas, ejecutadas por quienes hacen el trabajo, superan a los grandes rediseños anunciados.

HERRAMIENTA 13.1

Ciclo PDCA

Planificar, hacer, verificar y actuar. La etapa que sistemáticamente se omite es «verificar»: sin medición posterior, la mejora es una creencia. Y «actuar» significa estandarizar lo que funcionó, no solo celebrarlo.

P

Planificar

Definir el problema, la causa y la meta medible

H

Hacer

Implementar a escala reducida, como piloto

V

Verificar

Comparar el resultado contra la línea base

A

Actuar

Estandarizar, documentar y escalar

HERRAMIENTA 13.2

DMAIC y los desperdicios Lean

DMAIC —definir, medir, analizar, mejorar y controlar— es la versión disciplinada del PDCA para problemas con datos. Su base conceptual es Lean: todo lo que consume recursos sin agregar valor para el usuario es desperdicio.

DESPERDICIOS TÍPICOS EN UN PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO

- | | |
|---|--|
| Espera: expedientes detenidos entre visaciones | Retrabajo: bases corregidas tras observaciones evitables |
| Sobreproceso: firmas y visaciones que nadie revisa | Transporte: documentos que circulan en papel entre pisos |
| Inventario: stock inmovilizado por compras mal dimensionadas | Talento no usado: profesionales digitando lo que un sistema podría cargar |

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

No todo control es desperdicio: algunos existen por mandato legal. El ejercicio consiste en distinguir el control exigido del hábito heredado.

Prácticas de trabajo diario

Kaizen

Mejora incremental permanente propuesta por el propio equipo. Su condición de éxito es que las ideas se implementen rápido y se reconozcan.

Kanban

Tablero visual del trabajo en curso con límites por columna. Hace evidente cuántos procesos están abiertos simultáneamente y dónde se acumulan.

5S

Clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y sostener. Aplica igual a una bodega que a un repositorio digital de documentos.

Just in Time

Abastecer en la cantidad y el momento necesarios. Exige proveedores confiables: sin eso, aumenta el riesgo en vez de reducir el costo.

14

Negociación

En el sector público se negocia todos los días: con proveedores, entre unidades y con las jefaturas.

HERRAMIENTA 14.1

Método Harvard de negociación

Negociación por principios: separar a las personas del problema, centrarse en intereses y no en posiciones, generar opciones de beneficio mutuo y usar criterios objetivos. Su concepto operativo clave es la **MAAN**: la mejor alternativa disponible si no hay acuerdo.

Personas ≠ problema

Duro con el asunto, respetuoso con la contraparte.

Intereses, no posiciones

«Necesito continuidad del servicio» abre opciones;
«quiero 10% de descuento» las cierra.

Criterios objetivos

Precios de referencia, benchmarks de mercado, estándares técnicos.

MAAN

Conocer tu alternativa —y estimar la de la contraparte— define tu poder real en la mesa.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

La negociación se juega antes de publicar: en el estudio de mercado, la definición de requisitos y la estrategia de contratación. Una vez abierto el proceso, el margen es legalmente estrecho.

HERRAMIENTA 14.2

Estilos de manejo de conflictos

Cinco estilos según cuánta importancia se dé al resultado propio y a la relación. Ninguno es correcto siempre: la habilidad está en elegir el estilo según lo que está en juego.

Competir Cuando hay que decidir rápido o está en riesgo la probidad	Ceder Cuando el asunto importa poco y la relación mucho	Colaborar Cuando hay tiempo y el acuerdo debe durar	Transigir Cuando ambas partes deben ceder algo para avanzar	Evitar Cuando el conflicto es menor o conviene enfriarlo
---	---	---	---	--

Complementan este capítulo los modelos de perfiles de personalidad —colores y DISC— que ayudan a adaptar la forma de comunicar a la contraparte sin cambiar el fondo del argumento.

15

Comunicación de valor

Marcos de ventas y marketing leídos como lo que son en lo público: herramientas para lograr que una propuesta se entienda y se apruebe.

HERRAMIENTA 15.1

Método SPIN

Secuencia de preguntas para que el interlocutor descubra por sí mismo la necesidad: situación, problema, implicancia y necesidad de solución. Es la mejor estructura disponible para presentar una propuesta de mejora a una jefatura.

Situación

«Hoy publicamos 180 procesos al año con dos personas.»

Problema

«El 30% se declara desierto o se readjudica.»

Implicancia

«Eso posterga la operación y concentra el gasto en diciembre.»

Necesidad

«¿Qué valor tendría reducir a la mitad los procesos fallidos?»

AIDA y el paso de las 4P a las 4C

AIDA

Atención, interés, deseo y acción: la estructura de cualquier comunicación que busca una decisión. Aplica a una minuta ejecutiva tanto como a un aviso de licitación.

4P → 4C

Producto, precio, plaza y promoción se releen desde el usuario: consumidor, costo total, conveniencia de acceso y comunicación. El giro correcto para diseñar un servicio público.

16

Gestión del tiempo

Ninguna herramienta de gestión sirve si la agenda la define la urgencia ajena.

Timeboxing

Asignar a cada tarea un bloque fijo de agenda. Lo que no tiene hora asignada no ocurre.

Pomodoro

Ciclos de 25 minutos de foco con pausas breves. Útil para tareas de redacción normativa que exigen concentración sostenida.

Ley de Parkinson

El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible. Fijar plazos más cortos y explícitos es, en sí mismo, una intervención.

Batching

Agrupar tareas del mismo tipo —firmas, revisiones, correos— en un solo bloque, para evitar el costo de cambiar de contexto.

GTD

Capturar, aclarar, organizar, revisar y ejecutar. Saca los pendientes de la memoria y los pone en un sistema confiable.

Impacto vs. factibilidad

Prioriza iniciativas de mejora: parte por lo de alto impacto y alta factibilidad para construir credibilidad temprana.

17

Validación de ideas

Probar antes de comprometer presupuesto: el paso que separa una mejora de un proyecto fallido.

HERRAMIENTA 17.1

Maqueta y producto mínimo viable

La maqueta representa cómo se vería la solución; el producto mínimo viable es la versión más simple que ya entrega valor real y permite aprender del uso. En una unidad pública, un MVP puede ser un procedimiento aplicado en una sola división durante un trimestre.

Maqueta

Formato de bases tipo en borrador, revisado con tres compradores.

MVP

Bases tipo aplicadas a una categoría real durante un trimestre.

Escalamiento

Adopción institucional con el resultado medido como respaldo.

CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Define desde el inicio qué evidencia haría abandonar la idea. Un piloto sin criterio de descarte siempre «resulta exitoso».

HERRAMIENTA 17.2

Portafolio de innovación

Equilibra las iniciativas entre mejoras del núcleo actual, extensiones adyacentes y apuestas transformadoras. Un portafolio compuesto solo de mejoras incrementales asegura el presente y compromete el futuro; uno compuesto solo de apuestas, al revés.

Núcleo · ~70%

Mejoras al proceso actual: estandarizar, capacitar, automatizar tareas repetitivas.

Adyacente · ~20%

Compras colaborativas con otros servicios.

Transf. · ~10%

Analítica predictiva de demanda.

Del control a la decisión

Ninguna de estas herramientas resuelve un problema por sí sola. Lo que hacen es obligar a explicitar lo que normalmente queda implícito: cuál es el problema, qué lo causa, qué se decidió y cómo sabremos si funcionó.

Elige dos o tres, aplícalas hasta que se vuelvan hábito en tu equipo, y recién entonces incorpora la siguiente. Es preferible una herramienta usada bien que quince conocidas de nombre.

Elías González M.

Gestor Público · Control de Gestión · Compras Públicas

