

ESTRATEGIA

PAÍS *de la*
autoridad
al liderazgo

Jaime Riquelme
Juan Francisco Cobo
Aquiles Gallardo

ESTRATEGIA PAÍS: DE LA AUTORIDAD AL LIDERAZGO, 2019

© Autores: Jaime Riquelme Castañeda, Juan Francisco Cobo Estévez
y Aquiles Gallardo Puelma 2019

RPI N° A-307302 Santiago de Chile

Estrategia País: de la autoridad al liderazgo

Primera Edición: agosto 2019

Edición y Diseño

Corrección de estilos: Pamela Riveros Ríos

Diseño, composición y portada: Nicolás Riquelme Castañeda

Editado en Chile



Esta obra está bajo
una licencia de Creative Commons
**Reconocimiento | NoComercial |
CompartirIgual 4.0 Internacional.**

ÍNDICE

| | |
|-----|--|
| 4 | SOBRE LOS AUTORES Y SUS MOTIVACIONES |
| 6 | ¿CÓMO RECOMENDAMOS LEER ESTE LIBRO? |
| 8 | PRESENTACIÓN: UNA ESTRATEGIA PAÍS PARA CHILE |
| 22 | CAPÍTULO I: ESTRATEGIA PAÍS, SOCIEDAD BASADA EN LIDERAZGO |
| 24 | <i>Estrategia país: La pirámide revertida</i> |
| 54 | <i>Estrategia país actual: La pirámide invertida</i> |
| 92 | CAPÍTULO II: EL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD |
| 93 | <i>Los ciudadanos, el Estado, el mercado y la seguridad</i> |
| 126 | <i>Desafíos de la seguridad</i> |
| 147 | CAPÍTULO III: PROCESO DE DELIBERACIÓN ESTRATÉGICA |
| 148 | <i>Metodología del análisis</i> |
| 153 | <i>Ideación estratégica</i> |
| 161 | <i>Elaboración de opciones estratégicas</i> |
| 165 | <i>Construcción de objetivos, elecciones estratégicas parciales y globales</i> |
| 174 | AUTORES |

SOBRE LOS AUTORES Y SUS MOTIVACIONES

LOS AUTORES DE ESTE LIBRO SON LO QUE PODRÍAMOS LLAMAR PENSADORES críticos y propositivos de nuestra sociedad y de las organizaciones. Aquiles, analista agudo de las políticas públicas y de las relaciones exteriores, le ha inquietado desde siempre la institucionalidad, el rol del Estado y la necesidad de futuro que haga posible que nuestra sociedad avance con una mirada integral del territorio y de su población. Juan Francisco, crítico constructivo de la organizaciones, le ha apasionado constantemente el rol de las empresas y del mercado, y la necesidad de que orquesten sus fines, modos y medios, para lograr los mejores resultados en congruencia con las necesidades fundamentales de la sociedad. Jaime, estudioso incansable, la vida familiar y profesional le hizo aprender a temprana edad la importancia de fortalecer a la persona en su relación con las instituciones de las cuales forma parte.

El analista agudo, el crítico constructivo de las organizaciones y el estudioso incansable coincidieron hace casi diez años en una serie de actividades académicas al alero de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, y de los ministerios de Defensa Nacional y de Relaciones Exteriores. Jaime y Juan Francisco fueron

presentados por un visionario directivo de dicha facultad que vio en ambos un extraño complemento entre la estrategia y el liderazgo. Aquiles y Jaime se conocieron gracias al oportuno consejo de un profesor que recomendó al primero como el experto en prospectiva y a quien había que acudir para recibir apoyo en una tesis que desvelaba al segundo. Juan Francisco había sido también uno de sus alumnos en un posgrado.

Pocos años después los tres autores se reunieron por cuestiones de la defensa nacional. En ese andar fueron descubriendo que cada uno tenía respuestas a las preguntas que a otro le inquietaban. Llegó un momento en que el analista, el crítico y el estudioso develaron el cuestionamiento más grande que cada uno tenía. Aquiles se preguntó ¿Por qué Chile no piensa en el futuro? Juan Francisco ¿Por qué Chile no tiene una estrategia? y finalmente Jaime ¿Por qué en Chile cuesta tanto ejercer el liderazgo?

Desde que esas preguntas aparecieron en la mesa de las reuniones, sin poder precisar cuándo fue exactamente, los autores comenzaron a darse cuenta de que era necesario encontrar la forma de promover el liderazgo en la sociedad chilena, pero que eso no sería posible sin que hubiera una estrategia que le diera estructura a dicho proceso, y que ésta no se podía concebir sin antes pensar en el futuro que se nos avecina. Los conocimientos y la experiencia de cada uno eran increíblemente complementarios. Fue así como, Aquiles, Juan Francisco y Jaime terminaron escribiendo este libro que no refleja más que la motivación de tres personas corrientes, pero altamente especializadas que, desde sus propios caminos, han contribuido a la sociedad chilena a través de un servicio público con vocación y de una actividad académica altamente sensible a los problemas que atañen a Chile como país.

¿CÓMO RECOMENDAMOS LEER ESTE LIBRO?

ES PARA NOSOTROS MUY IMPORTANTE FACILITAR LA MEJOR LECTURA y análisis de este libro, para que la mayor diversidad de personas pueda extraer lo mejor de lo que contiene. Si bien el estudio que realizamos durante más de tres años tuvo una lógica cartesiana, creímos necesario diseñar este libro desde una lógica que represente los valores que promueve y que permita al lector la mayor eficiencia en el uso del tiempo.

Si es necesario extraer una idea general y completa en lo que en este texto se plantea, recomendamos leer la presentación del libro *Una estrategia país para Chile*, pues están contenidos los principales conceptos. Todo lo que viene después son contenidos que precisan y fundamentan la estrategia país.

En el capítulo 1 *Estrategia país: sociedad basada en liderazgo* se podrá encontrar la esencia del libro. Contiene el modelo de sociedad que estimamos que Chile necesita para llegar a ser un país social y económicamente desarrollado. En esta parte se podrá apreciar nuestra propuesta de valor completa. Lo que sigue son contenidos que podrían ser útiles si el lector necesita conocer los fundamentos y el proceso de estudio realizado.

En caso de necesitar agudizar la mirada y analizar críticamente el proceso de investigación realizado, ya sea para replicarla como para encontrar sus debilidades y cuestionar la propuesta, recomendamos leer el capítulo 2 *El problema de la seguridad*. En este apartado se plantea el problema que da origen a la investigación que realizamos y que la estrategia país pretende solucionar.

Y luego el capítulo 3 *Proceso de deliberación estratégica* se muestra el proceso que efectuamos para llegar a la propuesta final, y que intentó ser muy metódico y exhaustivo, pero a la vez de mucha intuición. Es importante considerar que las tablas generadas para esta parte del libro están pensadas para apreciarlas en su magnitud, por lo que han quedado dentro de una misma página, de manera de no dejar la información parcelada en lugares distintos. Por ello es importante recalcar que el espíritu de este libro es que sea en formato digital, pues permitirá al lector navegar por estas tablas más de cerca.

Para terminar, sin querer quitar el tiempo necesario para disfrutar de esta lectura, queremos comentar que este libro transparenta todo el proceso de investigación realizado, sin ocultar siquiera algunas ideas que surgieron durante la deliberación y que posteriormente cayeron por su propio peso, sin pasar a ser parte de la propuesta. El libro es el entregable de un estudio realizado por tres ciudadanos corrientes, pero con alto grado de especialización y de motivación, que, actuando en forma voluntaria y sin otro interés que contribuir a la sociedad, lo han publicado digitalmente y en forma gratuita, protegiendo al medio ambiente y, además, permitiendo que pueda llegar a todas las personas.

Sin más palabras, esperamos que este libro sea de su interés, y que no sólo encuentre la explicación a muchos de los problemas que hay en nuestra sociedad, sino que además se sienta motivado a seguir y promover aquellas partes de la propuesta que sienta que realmente pueden generar las condiciones para que nuestro país asegure un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio, lo que es necesario para la auto realización de todas las personas.

PRESENTACIÓN

UNA
ESTRATEGIA

PAÍS

PARA *Chile*



EL MODELO DE SOCIEDAD IMPORTA Y LA HISTORIA RECIENTE NOS puede entregar lecciones de aquello. La falta de institucionalidad mantiene a países en el subdesarrollo, el capitalismo produce riqueza, pero genera bolsones de atraso y pobreza, y el comunismo ortodoxo alcanza para proveer salud, educación y casi nada más. La estrategia elegida como camino al desarrollo de las naciones, definitivamente, importa. Algunos modelos han demostrado ser buenos y otros resultan inconducentes. De igual modo, las ideologías que imperaron durante el siglo XX ya no dan respuesta efectiva a los problemas sociales de la actualidad y, aunque quieran convencernos de que sus fórmulas siguen vigentes en tiempos post industriales y post modernos, es evidente que fracasaron en solucionar realidades del pasado, y que mal podrían resultar exitosos hoy.

Todas las respuestas políticas a nuestros problemas del año 2019 han quedado empantanadas en el pasado, convirtiéndose en ideologías obsoletas. El mundo ha cambiado demasiado como para valerse de propuestas propias de una época, que ya no solamente es muy pretérita, sino que propias de una era histórica superada. En el intertanto, el modelo chileno de libertad económica que ha generado mucha riqueza, pero también mucha inequidad, parece no estar impulsando el desarrollo de las capacidades individuales de cada persona y las señales apuntan a que las medidas redistributivas del Estado están marcadas por el inmediatismo, en una proporción mayor de la que se registraría si se adoptara la deseable mirada de largo plazo. A casi cuarenta años de funcionamiento del modelo económico cabe preguntarnos si es éste la causa que nuestra sociedad se encuentre en un punto de estancamiento, el que se manifiesta en una sociedad segmentada, clasista, éticamente disminuida, con señales claras de frustración, en una atmósfera de pesimismo, enojos viscerales, y el conocido sesgo gris y apagado de la cultura chilena.

¿No será que el modelo económico no es el problema? Nuestra propuesta es que el mayor problema que enfrentamos no es el modelo económico, sino que, justamente, el modelo social.

Chile es un país cuya sociedad está fuertemente basada en la autoridad, entendida como la legítima potestad adquirida por alguien que así obtiene facultades sobre un colectivo. Existen muchas causas para legitimar el ejercicio de la autoridad, pero todas ellas suponen un sentido cierto de idoneidad reconocida en quien la ejerce, la colectividad le reconoce superioridad de algún tipo, sea de conocimiento, habilidad, capacidad, moral, jurídica o de otra especie.

Sucedo que actualmente esa condición de autoridad idónea (adecuada, apropiada, conveniente) en las instituciones chilenas está en entredicho. Hay desconfianzas en la estructura de autoridad al interior de las familias, comunidades, organizaciones políticas, religiosas, empresariales, educativas, entre otras.

Si extrapolamos la línea de desarrollo que sigue el modelo chileno, se proyectan núcleos de pobreza y atraso que pondrían en riesgo la paz (tranquilidad en el orden) social de Chile. Empero, pensamos que la solución pasa fundamentalmente por replantearnos el modelo de sociedad.

La creciente complejidad tecnológica y jurídica, el cambio permanente y la incertidumbre que se generan a todo nivel hacen que sea cada vez más difícil para la autoridad comprender y solucionar los grandes problemas de la sociedad. Es por esa razón que frecuentemente vemos a las autoridades agobiadas por una carga de trabajo que las supera, sin resultados sociales significativos.

Los autores reflexionamos respecto a que el principal problema de nuestra sociedad no radica en el tamaño del Estado, ni en la carga impositiva sobre los medios de producción, ni en las imperfecciones del mercado, sino en el modo en que la sociedad chilena genera condiciones para que las personas desarrollen sus capacidades para auto realizarse, para desarrollar ideas y potenciarlas, para florecer y fructificar libremente.

El aplastante peso de todo tipo de autoridades sobre el individuo en Chile le resta grados de libertad. Este ser único, con destrezas y talentos, lo harían autor de ideas y cosas singulares y, probablemente, inéditas. Pero hoy se ha convertido en un buscador de trabajo, en un asalariado usualmente mal remunerado, en un sobreviviente.

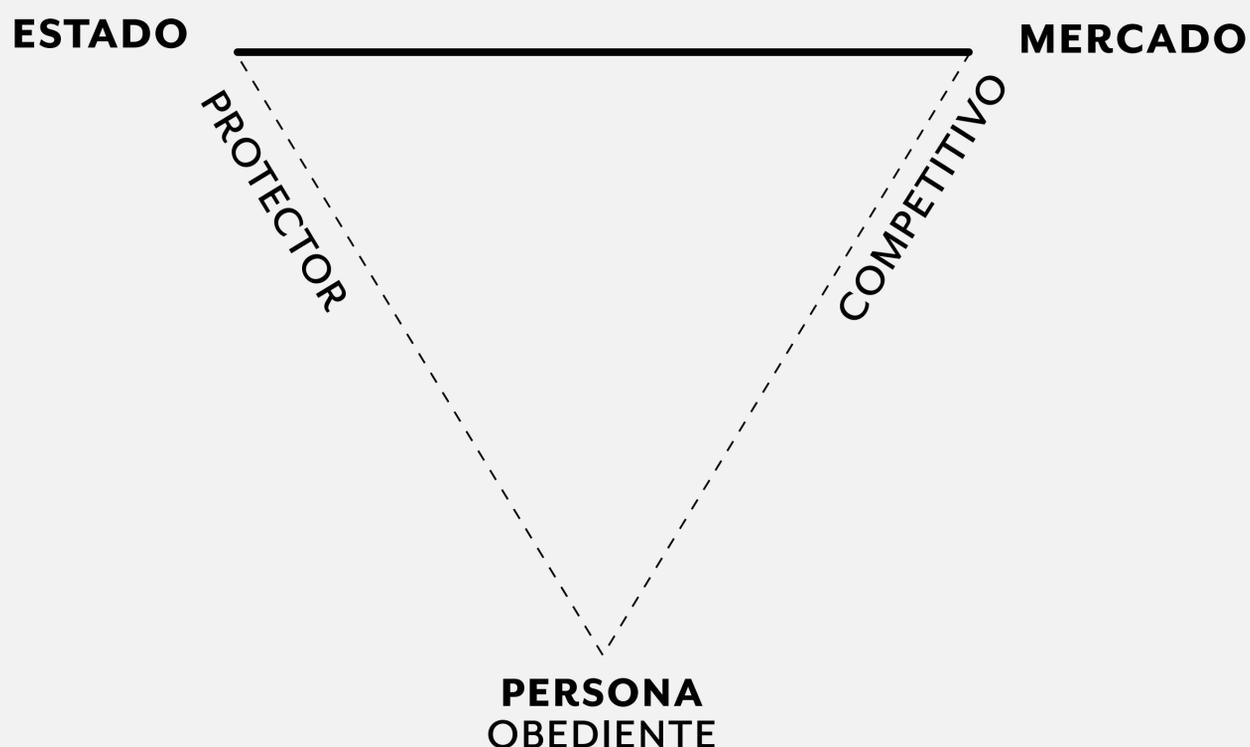
Una arista del concepto de autoridad que desde fines del siglo XX viene adquiriendo relieve como promesa de solución ante el debilitamiento de la idea de autoridad es la del liderazgo, entendido como el arte de solucionar problemas relevantes con una actuación armonizada de grupos humanos. Esencialmente horizontal, ha demostrado, para un amplio abanico de problemas, ser una herramienta de mayor efectividad que la autoridad, la que es eminentemente vertical.

No pretendemos apologizar en contra de la autoridad, sino enfatizar el modo en que el liderazgo, que una y otra vez demuestra ser la herramienta más efectiva, puede lograr que dicha autoridad cumpla un mejor desempeño en las esferas decisionales que les son propias.

La cultura chilena se caracteriza por su alta evitación de incertidumbre (necesidad de controlar lo incontrolable), distancia de poder (sensación de estar lejos de una posición influyente y que su participación no hará ninguna diferencia) y colectivismo (influencia de las soluciones colectivas por sobre las individuales). Esto significa que las decisiones que tomamos normalmente son adversas al riesgo y altamente influenciadas por la autoridad, y por la opinión de las personas que nos rodean (a las que por el solo hecho de atribuirles influencia en nuestras decisiones estamos reconociendo en ellas algún tipo de autoridad sobre nosotros). Nos cuesta arriesgarnos, o hacer algo sin la venia de quien consideramos nuestra autoridad, desarrollando dificultades para contradecir a la mayoría. Estos indicadores demuestran que nuestra cultura inhibe el liderazgo de las personas. Significa, en términos concretos, que nuestras tentativas por alcanzar la auto realización dependen de un tercero más que de nuestra propia voluntad y determinación.

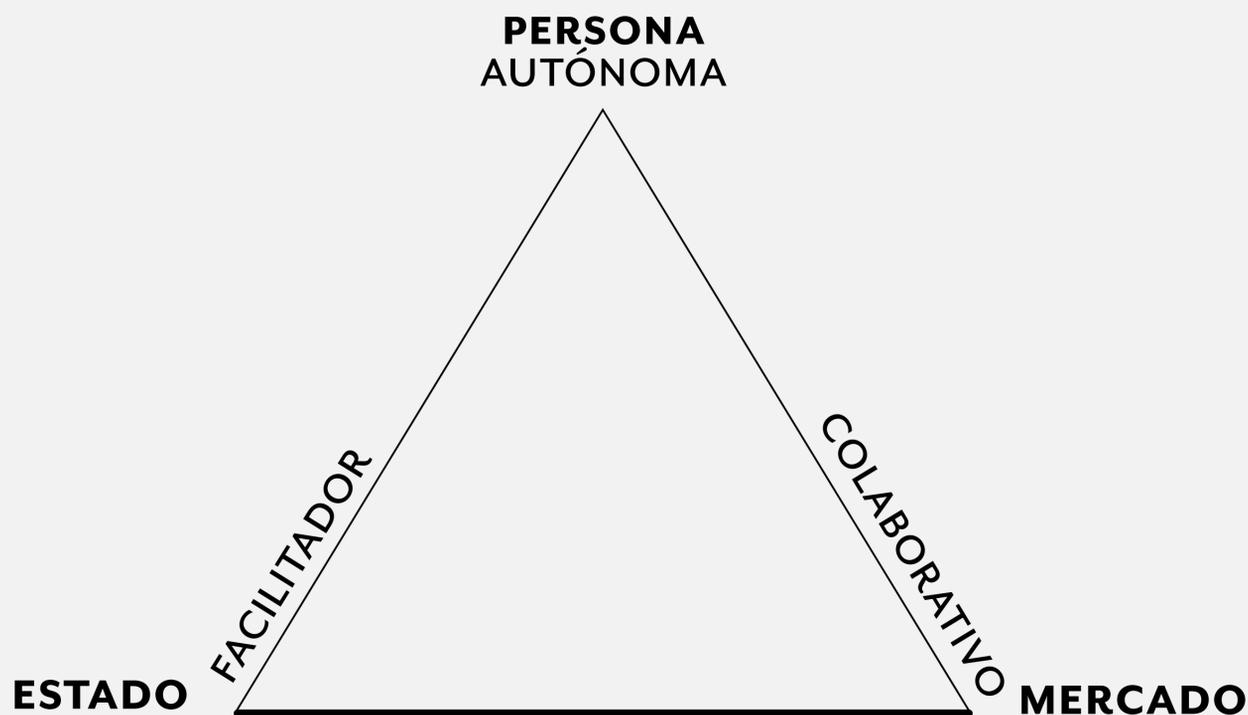
Nuestra sociedad basada en autoridad ha provocado que el principal actor del contrato social deje de ser la persona y pasen a ser el Estado y el mercado, como representantes de la autoridad política y empresarial, respectivamente. El Estado, y su paternalismo que genera dependencia, y el mercado (imperfecto) que produce abusos propios de una sociedad vertical-colectivista, juntos han provocado un comportamiento de la persona caracterizada por la dependencia y por la falta de iniciativa. A este modelo de sociedad, en retirada, le llamamos la *pirámide invertida* (ver figura 1).

Figura 1
Pirámide invertida.



¿Por qué invertida? Pues porque la persona es el objeto de los instrumentos del Estado y del mercado. Es por ello que proponemos volver a posicionar a la persona en protagonista de su propia vida, con mayores grados de libertad frente al Estado, y mayor capacidad para desenvolverse en el mercado. A este modelo de sociedad, ya emergiendo, le llamamos la *pirámide revertida* (ver figura 2).

Figura 2
Pirámide revertida.



La autoridad y el liderazgo son dos elementos que coexisten en la sociedad chilena. La autoridad es una curva descendente y el liderazgo es una curva emergente. En el modelo de autoridad, las instituciones (estatales y empresariales) son los actores más relevantes de la sociedad y son las que imponen la norma y la conducta. En el modelo de liderazgo, es la colaboración entre los individuos la que, sin imponer una moral, hace posible que las personas avancen de manera autónoma en la solución de los problemas relevantes.

La sociedad basada en liderazgo, en la que estamos comenzando a vivir, aún no es reconocida por la mayoría de las personas como una intelección en ascenso, que se encamina a reemplazar el actual orden social chileno basado en la *pirámide invertida*.

La sociedad basada en autoridad se caracteriza por dinámicas que impactan negativamente en la auto realización de las personas. La competencia, la subestimación y la obediencia son los principales eslabones de esta cadena que produce que las personas nos veamos unas a otras como rivales, nos desdeñemos mutuamente y nos subordinemos con poco discernimiento ante el poder. Las personas terminamos

haciendo de nuestra vida lo que más es valorado por la autoridad y por el colectivo, sin considerar seriamente (y muchas veces sin haber siquiera identificado) cuál es nuestro propósito en la vida.

La sociedad basada en liderazgo, en cambio, se caracteriza por dinámicas que impactan positivamente en la auto realización de las personas. En la vereda opuesta, la colaboración, el respeto y la autonomía son los principales eslabones de esta cadena que produce que los individuos nos veamos unos a otros como prójimos, reconozcamos nuestras diferencias, nos valoremos como igualmente importantes y, finalmente, tomemos las decisiones de nuestra vida según lo que nos apasiona y le da sentido a nuestra existencia.

El liderazgo emerge como un vehículo para revertir la pirámide.

Para materializar tal reversión se precisa generar una transformación cultural en nuestra sociedad, de manera de acelerar la curva ascendente del liderazgo y la curva descendente de la autoridad. Ello posibilitaría que la persona alcance una independencia tal, que sea capaz de generar por sí misma las oportunidades que el mercado y el Estado no proporcionan en la cuantía que hoy se requiere.

Esta transformación cultural necesita de una estrategia cardinal a la que denominamos estrategia país, que conduzca a que el Estado deje ser paternalista y se abra muy significativamente al control de las personas sobre sus decisiones y administración de lo público; que el mercado minimice las imperfecciones que lo han llevado a alojar núcleos de abuso; y que la persona pueda, en ese ambiente, desplegar de modo óptimo las iniciativas que brotan de su individualidad, más que de la colectividad. Necesitamos que el Estado se transforme en un ente facilitador, que el mercado se transforme en colaborativo y que la persona, en alguien independiente.

Nuestra propuesta de un modelo de sociedad basada en liderazgo espera convertir a Chile en un país desarrollado, tanto en lo social como en lo económico.

LA ESTRATEGIA PAÍS QUE TENEMOS

LA ESTRATEGIA PAÍS ACTUAL REPRESENTA UN MODELO DE SOCIEDAD basada en autoridad, la que para lograr su objetivo final mantiene en una posición favorable a las instituciones que representan al Estado y al mercado, en desmedro de la persona y de las condiciones de bienestar sostenible y satisfactorio que necesita para alcanzar su auto realización.

La actual estrategia país se ha configurado a partir de un conjunto de elecciones que caracterizan a nuestra sociedad, y que se han basado en una serie de principios estratégicos propios de una sociedad basada en autoridad. La *confidencialidad*, entendida como entregar la información sólo a quien es digno de confianza; la *centralización*, donde la máxima autoridad es la responsable de entregar solución a todos los problemas; la *fraternidad*, que privilegia a la hermandad por sobre el mérito; la *responsabilidad*, que limita el ámbito de nuestras respuestas a un área compartimentada; la *paternidad* que explica el rol de padre-protector de parte de la autoridad; el *presupuesto*, que impone que los recursos se tienen que gastar; la *autoridad* que lleva implícito el supuesto de que es la que sabe, la que tiene el conocimiento y destreza necesarios para resolver los problemas del colectivo; la *competición*, donde se asume que si no se domina, entonces se obedece; la *lealtad*, que es privilegiada por sobre el desempeño; *pagar el precio*, donde la obediencia se valora como una virtud; y *ser paciente*, se debe esperar el tiempo que sea necesario para recibir lo que nos debiese corresponder según las promesas efectuadas por la autoridad. Estas elecciones valóricas, que hemos adoptado como esencia de nuestra cultura nacional, constituyen un conjunto de principios estratégicos que han dominado las decisiones, las relaciones y las cualidades en nuestra sociedad actual.

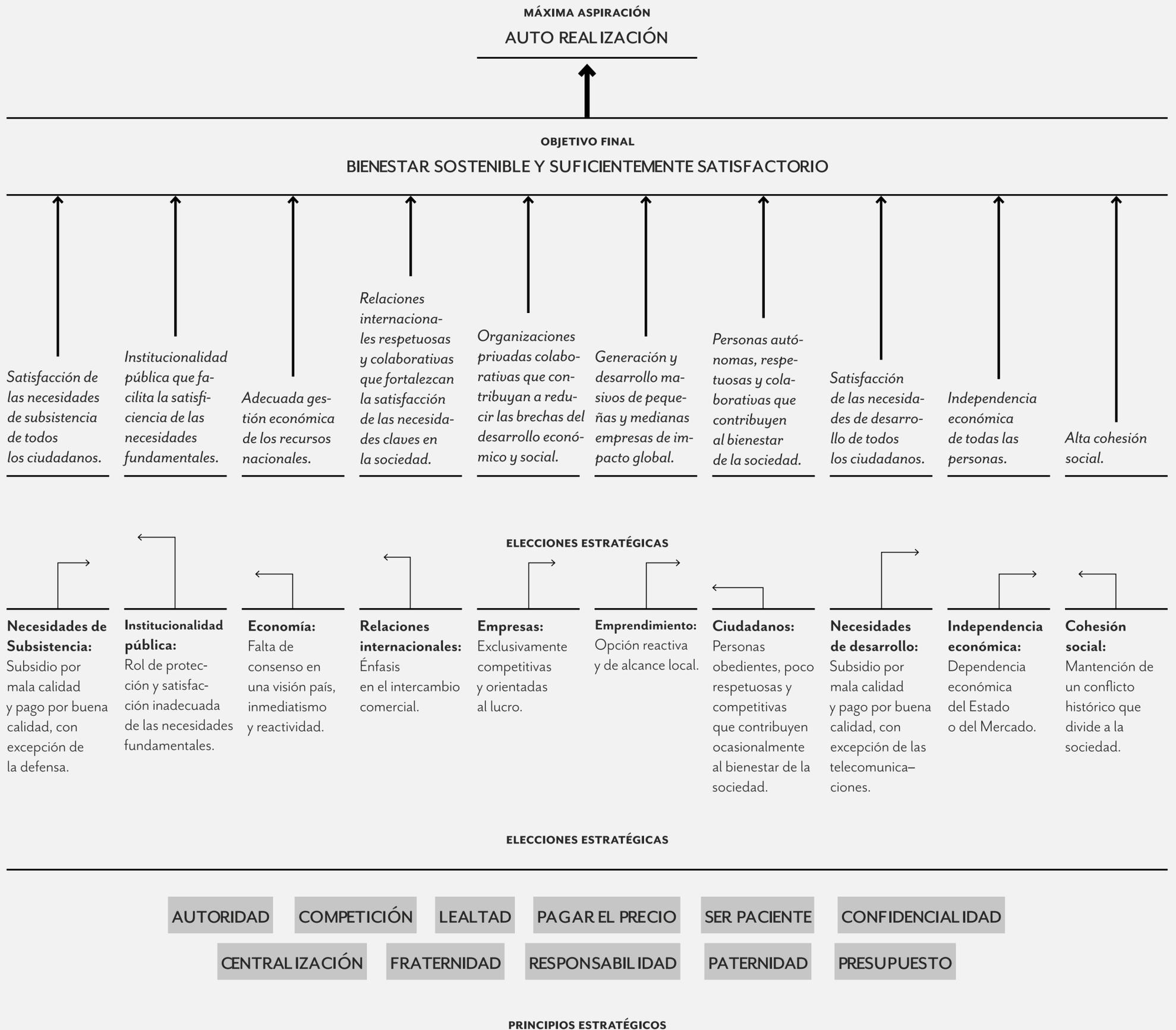
Las organizaciones públicas han asumido un rol protector que ha resultado fallido. El Estado ha probado ser un mal ejecutante cada vez que, en la búsqueda de satisfacer necesidades fundamentales, ha ido más allá de un rol orientador y fiscalizador. Si bien nuestra sociedad se ha caracterizado por una adecuada institucionalidad que busca fortalecer la gobernanza, hay elecciones económicas que han dado cuenta de cortoplacismo y de politización de la toma de decisiones. Así también ocurre en las relaciones internacionales, arena en la que una serie de elecciones que han privilegiado las relaciones con el primer mundo y organizaciones de liderazgo global, no parecen correlacionarse con la satisfacción de las necesidades fundamentales de los chilenos.

Los principios de una sociedad basada en autoridad explican también por qué las empresas y las organizaciones no gubernamentales han crecido sostenidamente pero fuertemente concentradas, en especial aquellas que proveen bienes y servicios claves, y, además, la manera esencialmente competitiva en que éstas se relacionan entre sí y con los diferentes actores sociales. La iniciativa privada suele ser adoptada por las personas en momentos de precariedad y, si bien existen algunos incentivos, frecuentemente la consideran la última (y usualmente desesperada) opción. En esta sociedad son pocos los individuos que alcanzan la independencia económica, los impuestos se incrementan y diversifican en la medida que aumentan los ingresos, la burocracia y los permisos adquieren dimensiones ciclópeas, desincentivando, frenando y ralentizando la iniciativa privada hasta casi paralizarla.

En cuanto a la persona, las elecciones colectivas que caracterizan a esta sociedad basada en autoridad dan cuenta de una baja cohesión social y un conflicto ideológico de base histórica, con altos niveles de descalificación e intolerancia entre ciudadanos, representantes y autoridades. Por otro lado, en lo individual, se caracterizan por una falta de autonomía e iniciativa, y por una baja participación y colaboración en proyectos colectivos que contribuyan al bienestar social.

Los principios estratégicos basados en la autoridad, y las elecciones estratégicas que se han tomado como sociedad, configura una estrategia país que hace inviable un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para todas las personas y, a partir de esta condición, que alcancen su auto realización (ver figura 3).

Figura 3
Estrategia país actual:
la pirámide invertida.



LA ESTRATEGIA PAÍS QUE PROPONEMOS

LA ESTRATEGIA PAÍS QUE PROPONEMOS PRETENDE QUE LAS PERSONAS disfruten de una seguridad de amplio espectro, que cause la sensación de un bienestar que bien vale toda contribución a dicho colectivo, sin vulnerar el bienestar de las futuras generaciones ni el de otras sociedades.

Para describir de mejor manera la estrategia país propuesta, a continuación, presentamos tres elementos claves que la conforman. Los *principios estratégicos* son el primer elemento clave, la base de la estrategia país y, a partir de estos, se toman todas las decisiones que pretenden alcanzar el objetivo final, de lograr un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para todas las personas. El segundo elemento clave son los *objetivos estratégicos globales* que orientan la estrategia y a los decisores, y que en su conjunto permiten alcanzar su objetivo final. Por último, las *elecciones estratégicas* que representan los hechos concretos y las evidencias de logro de cada uno de los objetivos estratégicos globales y del objetivo final. Estos tres elementos claves, en su conjunto, conforman la estrategia país que proponemos.

Principios estratégicos

Los principios estratégicos que proponemos son los siguientes: la *transparencia* como mecanismo esencial para que la persona disponga de la más amplia información, sin importar si la necesita; la *eficiencia*, que consiste en que todos los objetivos se logran al menor costo posible; la *cercanía*, condición que implica que las soluciones más relevantes son lideradas por las autoridades más cercanas; el *mérito* por el cual se privilegia a quienes demuestran más conocimiento y experiencia que a quienes más afecto se les tiene; la *colaboración*, entendida como trabajar juntos, valorada como la principal herramienta para

solucionar problemas complejos; el *liderazgo*, distribuido en la sociedad, a través del cual las personas solucionan los problemas relevantes con una actuación armonizada de grupos humanos; la *productividad*, entendida como la medida de los beneficios, en la que a mayor productividad, mayor beneficio; la *autonomía*, valor que promueve que las personas se hagan cargo de sus desafíos; la *participación*, en la que las personas se hacen parte de la solución; el *costo de vida bajo*, entendido como la base del desarrollo integral de las personas y a partir del cual pueden tomar iniciativas; y la *respuesta rápida*, particularmente referida a que la oportunidad en la entrega de los bienes y servicios se valora como esencial. Hemos presentado sumariamente en este párrafo el conjunto de principios estratégicos que estimamos son la esencia del modelo de una sociedad basada en liderazgo.

Objetivos estratégicos globales

Los principios estratégicos antes mencionados son el sustentáculo para alcanzar la meta u objetivo final de la estrategia país. Pero, antes de lograr dicho propósito, se hace necesario alcanzar una serie de objetivos estratégicos globales que, en su conjunto, lo hacen viable. Lograr la satisfacción de las necesidades de subsistencia y de desarrollo de todos los ciudadanos, una institucionalidad pública que facilite dicha satisfacción, un empresariado colaborativo que contribuya a reducir las brechas del desarrollo económico y social, una adecuada gestión económica de los recursos nacionales, y relaciones internacionales respetuosas y colaborativas que apoyen la satisfacción de estas necesidades fundamentales desde la vertiente internacional, son objetivos que, de alcanzarse, apalancarán la reversión de la pirámide.

Lograr la cohesión social de nuestro país, la generación y desarrollo masivo de pequeñas y medianas empresas de impacto global, la independencia económica de todas las personas, y que estas personas se caractericen por su autonomía, el respeto a los demás y su colaboración a la sociedad, son objetivos estratégicos globales que serán decisivos para revertir la pirámide, y para que la persona alcance una posición de privilegio ante el Estado y el mercado.

Estos objetivos debiesen lograrse a partir de la adopción de un conjunto de elecciones estratégicas, que darán cuenta explícitamente de los esfuerzos por transformar el modelo de sociedad basada en autoridad, hacia un modelo de sociedad basada en liderazgo.

Elecciones estratégicas

Hemos descrito muy resumidamente los *principios estratégicos* y los *objetivos estratégicos globales*. Resta presentar el tercer elemento clave de la propuesta: las *elecciones estratégicas*, aquellas decisiones que constituyen el plan operativo para dar acción a los principios y objetivos. A continuación, presentamos esas acciones:

Una estructura social y económica, basada en la colaboración, que favorezca la subsistencia y el desarrollo mediante la integración de los diferentes actores sociales, debiese hacer conducir a la satisfacción de las necesidades fundamentales de todos los ciudadanos.

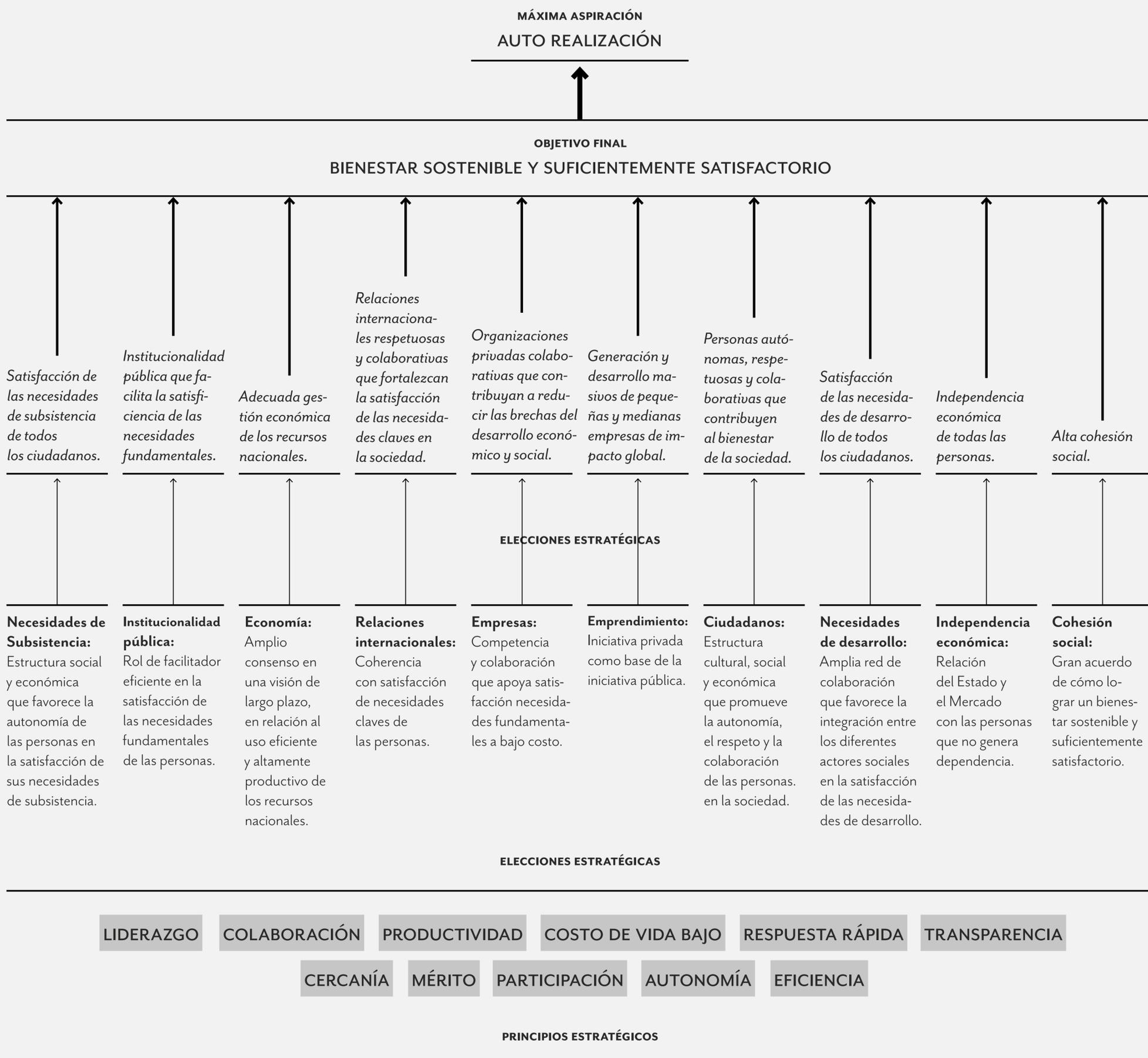
Un Estado que eficientemente facilite la vida de las personas y un mercado tan competitivo como colaborativo que se esfuerce por reducir sus costos de vida, son claves para disminuir las brechas del desarrollo social y económico. Una visión país de largo plazo y de amplio consenso explicitada en una estrategia, que dé cuenta de un uso eficiente y altamente productivo de los recursos nacionales, acompañada también de relaciones internacionales coherentes con la meta, harán posible que este desarrollo sea sostenible en el tiempo y en el territorio nacional.

Un gran acuerdo de cómo alcanzar el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio en la sociedad, con respeto a todo tipo de opiniones y creencias, hará posible alcanzar una alta cohesión social. Por otro lado, un fuerte impulso a la iniciativa privada que sirva de base a un quehacer público robusto y de alto impacto, es el camino para facilitar la generación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas de impacto global.

Una relación del Estado y el mercado con la persona que no genere dependencias permitirá que las personas logren independizarse económicamente. Finalmente, una estructura y cultura social y económica que promueve la autonomía, el respeto y la colaboración de las personas significará una alta contribución al bien común en la sociedad chilena.

Los *principios estratégicos* basados en liderazgo, los *objetivos estratégicos globales* y las elecciones estratégicas que se proponen, dan estructura a una estrategia país que haría posible un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para todas las personas y, a partir de esta condición, que alcancen su auto realización (ver figura 4).

Figura 4
Estrategia país propuesta:
la pirámide revertida.



Finalmente, las prioridades. Para revertir la pirámide y poner a la persona en el centro del contrato social y en una posición de privilegio respecto del Estado y del mercado se hace necesario priorizar la recuperación de la cohesión social y la seguridad pública en todo el territorio nacional; posteriormente, aumentar la productividad y reducir el costo de vida de las personas; y finalmente, transformar la institucionalidad pública y privada para que, en su conjunto, generen las condiciones que favorezcan el trabajo libre y los mejores ingresos. Para lo anterior, es esencial que nuestros líderes fomenten la unidad entre los individuos. Estas acciones debiesen hacer posible que en la sociedad chilena exista un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio, que será la base para la auto realización de las personas y para que nuestro país, como un todo de partes verdaderamente integradas, pueda alcanzar el desarrollo social y económico tan anhelado.

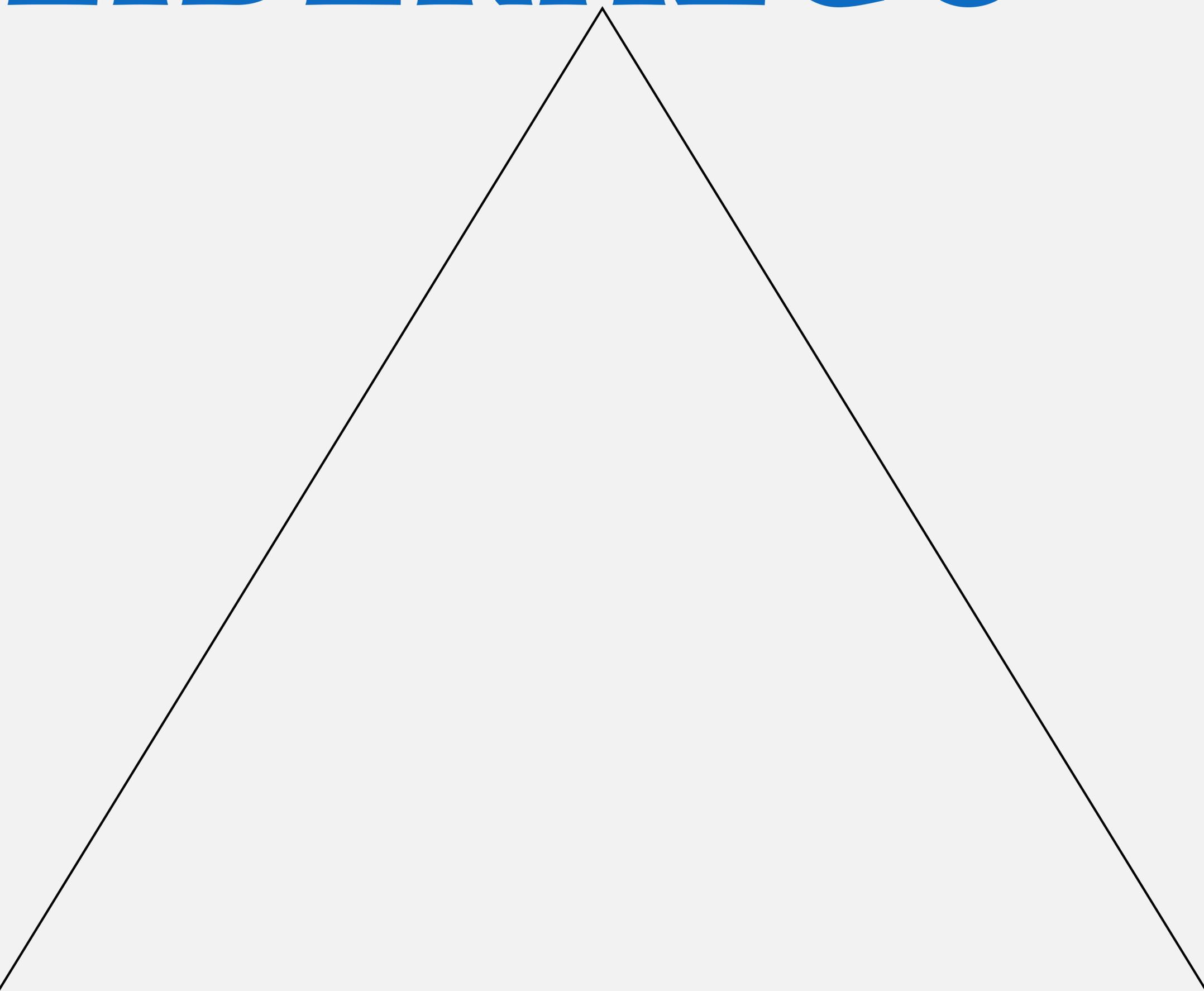
CAPÍTULO I

ESTRATEGIA PAÍS:

SOCIEDAD

BASADA EN

LIDERAZGO



CHILE HA MEJORADO CONSIDERABLEMENTE SU SITUACIÓN ECONÓMICA durante los últimos treinta años. En la actualidad (2019) vemos que ha alcanzado adecuados niveles de desarrollo humano y de competitividad global en rankings publicados por organismos internacionales fidedignos. Sin embargo, es uno de los países menos equitativos del mundo. Es difícil encontrar una explicación a la asimetría entre los niveles de desarrollo humano alcanzados y la persistente inequidad. Las ideologías suelen ofrecer razones con mucha certeza en base a sus modelos interpretativos surgidos de la revolución industrial.

El modelo económico utilizado se relaciona con una economía libre, donde el Estado ha regulado una competencia que no siempre ha sido perfecta (monopolios, oligopolios, entre otros). Aquello se ha denominado *economía social de mercado* y ha incluido un apoyo económico estatal a las familias más vulnerables del país. Por lo tanto, ¿Qué es lo que hace falta para que Chile logre dejar atrás esta inequidad que pareciera inamovible en materia de distribución de riqueza? Es razonable pensar que la respuesta esté en el modelo económico y sus imperfecciones, pero, en nuestra opinión, la respuesta se relaciona con el modelo de sociedad que tenemos.

**PERSONA
AUTÓNOMA**

ESTRATEGIA PAÍS:

*La pirámide
revertida*

ESTADO

MERCADO



—LA PIRÁMIDE REVERTIDA

LA CRECIENTE Y ACELERADA COMPLEJIDAD DE LA DINÁMICA SOCIAL, el cambio permanente y la incertidumbre resultante al interior de nuestra sociedad están provocando que este modelo de organización esté en una gran tensión estructural. Se hace cada vez más necesario que esta pirámide revertida sitúe a la persona sobre el mercado y el Estado.

Para enfrentar los desafíos del futuro se necesita construir un modelo de sociedad basada en liderazgo más que en autoridad, en el que la persona independiente adquiera relevancia, no desde el rol de un beneficiario, sino que como protagonista de los hechos. El Estado y el mercado están para servir a la persona y no al revés. Ambos son creaciones intelectuales de ésta y, por tanto, su valoración debiese ser proporcional a medida que le resulten de utilidad.

Es importante que el Estado se aleje de un rol protector-obstructor y se transforme en un actor eminentemente facilitador, en donde el mercado pase a ser un actor fuertemente colaborativo. Observamos incipientes y alentadoras señales de lo segundo, pero casi ninguna respecto del rol del Estado, crecientemente burocrático.

Creemos que esta nueva posición rectora de la persona por sobre el Estado y el mercado, que denominamos la *pirámide revertida*, es la situación deseable que haría posible que nuestro país alcance altos niveles de desarrollo y de equidad. La persona, protagonista de su vida, podría alcanzar la auto realización con el apoyo del Estado y la colaboración del mercado, quedando posicionada como causa de un círculo virtuoso en el que la persona propone y dispone.

—LA SOCIEDAD BASADA EN LIDERAZGO

ENTENDEMOS EL LIDERAZGO COMO EL ARTE DE RESOLVER LOS PROBLEMAS relevantes de la vida, la familia, la comunidad o de cualquier organización, mediante una actuación armonizada de grupos humanos.

Es por ello que la sociedad basada en liderazgo se caracteriza por dinámicas sociales que impactan positivamente en la auto realización de las personas. La colaboración, el respeto y la autonomía son los principales eslabones que desde las costumbres sociales apalanca la valoración entre las personas y el desempeño individual y colectivo, en favor de la misma comunidad.

La teoría de juegos, a través de su célebre juego bipersonal bautizado como *el dilema del prisionero*, es agudo en enseñar las bondades de la cooperación: en una estrategia de competencia (rivalidad), el sistema total (el universo compuesto por los dos jugadores) obtiene una utilidad conjunta menor que la que obtiene cuando los jugadores adoptan una estrategia de cooperación. Lo mismo prometen las iniciativas de economía colaborativa y, podríamos decir, que los resultados avalan la licitud de la promesa del modelo económico, cimentado en la cooperación.

Es por lo anteriormente expuesto que la primera parte de la cadena de liderazgo es la colaboración, lo que nosotros reconocemos por el *ganemos juntos*. Aquello explica la relación de horizontalidad que caracteriza a las organizaciones, que logran solucionar los problemas relevantes con armonía entre sus miembros. No existe una moral impuesta, sino que una higiénica congruencia de valores que impulsa el cumplimiento del propósito. Las personas actúan con respetuosa

autonomía, sin imponer ni dejarse imponer, valorando las diversas creencias, comportamientos y opiniones. La autoridad ya no encarnaría la respuesta a los problemas complejos, por lo tanto, la lealtad ya no gira en torno a ésta, sino en los valores que cimentan las bases de la organización.

Los valores que promueven la colaboración se pueden encontrar en los fines de una organización, y no solamente en la conducta de las personas que la integran, logrando una concordancia valórica. Esta congruencia valórica disminuye la politización y, por tanto, la probabilidad que las decisiones en dicha organización resulten inadecuadas o injustas por motivos distintos a los propios de una evaluación técnica, realizada en el marco del paradigma decisional racional.

En el ordenamiento que proponemos, las personas confían entre sí porque ya no se juzgan ni tratan de imponerse una moral, y presentan mayor disposición para colaborar por un objetivo común. Nuestra sociedad necesita llegar a un acuerdo de cuáles son los valores que nos unieron y que todavía nos mantienen juntos. En la medida que ella defina los valores que la justifican, habrá menos espacio para relaciones interpersonales de verticalidad, de competencia y de desconfianza. Este curso se presenta como el camino a una sociedad más sistémica, sinérgica y colaborativa.

La segunda parte de la cadena de liderazgo es el respeto reconocido por el *todos somos importantes*. Cuando en una organización la colaboración entre las personas es significativamente alta, aumenta el mutuo conocimiento y la confianza, se logra comprender que todos somos diferentes, y que unos tienen talento y pasión para una actividad y otros para otras. En esa distinción, se reconoce el valor de cada persona y de todo lo que forma parte de su individualidad. La disposición al diálogo favorece una adecuada gestión del conflicto y aminora la descalificación y la violencia.

En nuestro país creemos que el diálogo fue la herramienta que hizo posible una pacífica transición a la democracia a fines del siglo XX y es necesario retomarlo como un valor relevante en nuestras costumbres sociales, y como un objetivo de nuestro sistema educativo. En la medida en que el diálogo prospere como valor, es posible que aumente la participación de las personas de modo horizontal y disminuyan las exaltaciones emocionales y/o ideológicas en la búsqueda de soluciones a los problemas trascendentes de la sociedad. La participación ciudadana y el voluntariado, más no la violencia callejera, proliferarían como las principales herramientas de expresión popular,

sea cuando esas manifestaciones fueren espontáneas, o cuando fueren ideológicamente doctrinarias.

El diálogo permite que las opiniones de las personas sean parte de una decisión y, cuando esto ocurre, todos se comprometen con aquella solución que idearon, participando en la ejecución de la tarea acordada. El compromiso de los ciudadanos se hace evidente cuando las decisiones que se adoptan han sido ideadas por ellos mismos y no por unos pocos a puertas cerradas. Eso no significa que las autoridades no tengan que tomar decisiones, sino que los procesos decisionales sean tan participativos como resulte posible. Por ello es que una sociedad basada en liderazgo se caracteriza porque existen amplios y significativos espacios de participación y transparencia.

Cuando las personas se comprometen, destinan tiempo y esfuerzo a los proyectos que propician. El compromiso produce que las personas asuman la responsabilidad de sus actos. Es importante que la responsabilidad sea considerada en una relación horizontal, ya que si las personas no son tratadas como individuos plenamente conscientes de sus obligaciones, y celosos para llevarlos a efecto con atención y esmero, tienden a exhibir un comportamiento cínico y desaprensivo.

Es importante, entonces, que exista una relación horizontal en la sociedad chilena. Ello se constituiría ciertamente en un factor inductor de protagonismo personal en la solución de sus propios problemas (individuales y colectivos) y en responsabilizarse por las consecuencias de sus actos, sin cargar culpas a terceros.

La tercera parte y final de la cadena de liderazgo es la autonomía reconocida por el *yo quiero*. La responsabilidad de las personas, en un contexto de relaciones entre ciudadanos responsables, hace posible que aumente la delegación de tareas, y que quienes acostumbran a sobrecargar su agenda y destinar grandes esfuerzos para asegurar sus resultados, dispongan del tiempo necesario para visualizar el futuro e identificar los grandes problemas que afectan su organización. Incluso esto podría generar que los servicios públicos y las grandes empresas aumenten la delegación, reorganizándose de manera más horizontal y menos burocrática.

Esta delegación favorece el liderazgo de quienes tienen un contacto más cercano con el cliente, ya que en el ejercicio de mayores atribuciones quedan en condición de mejorar la calidad de las prestaciones. En los servicios públicos la delegación podría aumentar la cercanía y la efectividad del Estado en favor de los ciudadanos. Los líderes en la escena pueden solucionar mejor los problemas, en tanto

los escalafones superiores quedan habilitados para enfrentar de mejor manera los desafíos de análisis prospectivo y planificación.

Asimismo, la delegación de tareas permite aumentar los niveles de eficiencia y productividad en las organizaciones, porque favorece una perspectiva de más largo plazo en los escalafones superiores y hace posible que sus niveles organizacionales reflexionen con profundidad acerca de sus principales desafíos. La transformación organizacional es, de esa manera, asumida con proactividad.

La innovación se entendería, por tanto, como cambio interior o esencial, y pasaría a ser una consecuencia deseada y no impuesta en las organizaciones y en las personas. Es importante que sea un valor en nuestra sociedad y que se demuestre su relación directa con la superación de los problemas más graves que enfrentan personas y organizaciones. Es necesario que pase a ser parte de nuestra cultura y que las personas la sientan como una forma de reinventarse, tanto como una manera de mejorar tecnologías y procesos para el éxito empresarial.

La innovación también la entendemos como un factor clave para la prosperidad de las personas, porque favorece su independencia, a diferencia de la conservación, que se subordina a factores del entorno de los que depende la preservación y continuidad de puestos de trabajo y rutinas laborales.

Los individuos que aceptan la incertidumbre, que emprenden, que arriesgan y que experimentan, prosperan a través de la innovación, y dejan de depender del colectivo y de la autoridad. Las personas independientes toman las decisiones según su experiencia y conocimientos, y no necesariamente conforme a las normas y costumbres sociales —algunas fuertemente restrictivas— por lo que las decisiones tienden a ser más creativas y más arriesgadas.

Es importante mencionar en este punto que la ciencia depende de la experimentación hacia lo desconocido, avances que se realizan a través de ensayo y error.

Hemos visto que la independencia en las personas reduce el temor a equivocarse e incentiva el coraje, valentía frente al fracaso y determinación frente a los reveses. En la medida que mayor es la aceptación de la incertidumbre, mayor es la independencia respecto de la autoridad y menos temor se siente de decepcionarla. El corporativismo y las fraternidades al interior de las organizaciones pasan a ser menos relevantes y las demandas de lealtad mal entendida resultan

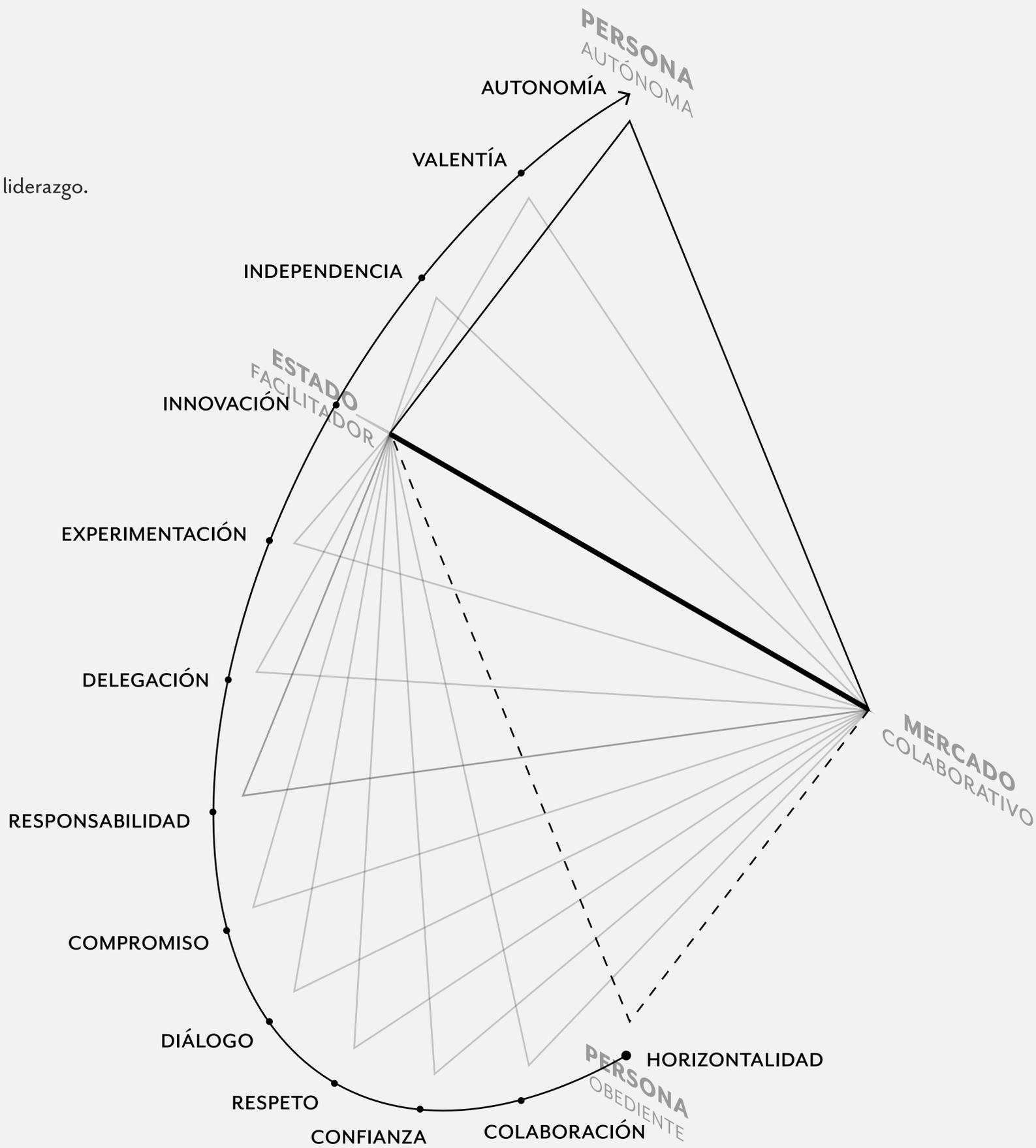
menos disuasivas para las personas. Esto permite que los círculos de poder se debiliten y terminen neutralizados.

La autonomía, que es consecuencia de una actitud valiente y firme frente a la posibilidad de fracasar, permite que la persona tome decisiones coherentes con sus talentos, y que la autoridad y el colectivo no sean determinantes en la auto realización. Las personas estudian, trabajan y contribuyen a la sociedad en aquello que más valoran de sí mismas, y que mejor se relaciona con el propósito de vida que suponen. Este sentido de propósito adquiere mayor relevancia y permite que las personas se enfoquen motivadamente en lo intrínseco de su propia naturaleza, más que en factores exógenos, para contribuir a la sociedad y, al mismo tiempo, alcanzar la auto realización.

De ello se deriva a modo de corolario la necesidad de que la educación en Chile se centre en la formación integral de la persona, en su desarrollo interior y en lograr que durante la juventud las personas encuentren el camino a la auto realización. Enfocarse en los talentos y vocaciones a las que propende el alma es el vehículo para el establecimiento de una sociedad más sana, feliz, y desarrollada.

Todo aquello nos orienta a construir una sociedad basada en liderazgo, porque implica un círculo virtuoso que impacta positivamente en la auto realización de las personas. A mayor relevancia del liderazgo, mayor autonomía y auto realización. La horizontalidad, la colaboración, la confianza, el respeto, el diálogo, el compromiso, la responsabilidad, la delegación, la experimentación, la innovación, la independencia, la valentía y la autonomía son variables relativamente secuenciales de este modelo que, en la medida que se potencian, hacen posible que las personas alcancen la auto realización y lleguen a constituir un significativo aporte a la sociedad. Por ello, creemos que se hace necesario en Chile que este modelo de sociedad emergente acelere su desarrollo para dar paso a una sociedad más equitativa, más justa y más próspera (ver figura 1).

Figura 1
La palanca del liderazgo.



—PRINCIPIOS, OBJETIVOS Y ELECCIONES ESTRATÉGICAS GLOBALES PROPUESTAS

LOS AUTORES PRESENTAREMOS A CONTINUACIÓN LA INGENIERÍA de una propuesta estratégica, que espera ser una reflexión que permita alcanzar un nivel de bienestar sostenible y satisfactorio en un grado tal, que resulte suficiente para lograr la auto realización de los individuos. Para tal tarea, es de la mayor importancia que los actores sociales asuman la misión de generar estas condiciones, e interactúen de una manera que permita revertir la pirámide que actualmente impide a la mayoría de las personas alcanzar su auto realización.

Así es pues que el objetivo final de la estrategia que proponemos, en adelante denominada la estrategia país, es lograr un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio.

El análisis prospectivo que realizamos en este estudio nos hizo conscientes de que existe una serie de brechas que seguirían haciendo inviable que la sociedad chilena, al año 2025, pueda generar las condiciones que se estiman necesarias para el logro de dicho objetivo final. Si bien ha existido un modelo económico imperante, estimamos que no ha existido un modelo social que permita que ese modelo impacte positivamente en todas las personas por igual. Es imprescindible canalizar esfuerzos en esa dirección y, por ese motivo, hemos decidido que la estrategia país ofrezca un modelo de sociedad integral.

La estrategia que proponemos cuenta con una dimensión económica y una dimensión social, con la pretensión de que sean complementarias. Al igual que la actual, ella mantiene a tres actores que consideramos claves: el Estado, el mercado y la persona.

Englobamos las acciones necesarias para alinear de un modo sistémico el conjunto de objetivos, cuya consecución debiese conducir a un modelo de transformación cultural, desde una sociedad basada en la autoridad hacia una sociedad basada en el liderazgo. Su meta u objetivo es reposicionar a la persona llevándola a un sitio de superioridad, prevaleciendo respecto del Estado y del mercado, para avanzar hacia la auto realización sin obstáculos que anulen o inhiban su liderazgo.

Las características esenciales de la estrategia país aquí propuesta son tres: un Estado que asume un rol eminentemente facilitador más que protector; un mercado que opera con dinámicas fuertemente colaborativas más que competitivas; y una persona cuyas creencias, costumbres y prácticas favorecen la independencia más que la dependencia.

Para lo anterior, la estrategia país se apoya en once principios que se describen seguidamente:

Principios estratégicos propuestos

Constituyen el tejido que habrá de sostener la estrategia. Esos hilos esenciales están ineludiblemente ligados a un criterio moral, en la misma dirección que habrá de tomar la estrategia: constituyen una guía para la conducta individual y colectiva.

De modo que los principios que a continuación exponemos resultan inherentes a las características de un sistema social centrado en la persona, y que hemos denominado *sociedad basada en el liderazgo*.

El conjunto de principios que abordaremos tiene dos valencias. Por una parte, estos principios orientan la acción como regla conductual y, asimismo, a la estrategia, la que queda condicionada a la aplicación del conjunto de principios: los *principios de utilidad*; y los *principio de eticidad*, vertiente valórica y donde importa su libre aceptación de parte de los individuos que conforman la sociedad.

Transparencia

El Estado y el mercado se deben a la persona y ésta, para confiar en sus respectivas buenas intenciones y valorar sus aportes, necesita estar informada de todo lo que concierne a estos otros dos actores.

Como seres humanos valoramos aquello que conocemos. Los bajos niveles de confianza y aprobación que tienen las instituciones públicas, las empresas y las personas entre sí, entendemos que se debe a

que las personas desconocen la realidad de las organizaciones. Si bien creemos que ha habido un esfuerzo en avanzar en la transparencia de los datos en los últimos años, se hace necesario que este atributo alcance una estatura nunca vista.

Es imperativo que el Estado avance hacia la transparencia, que sea abierta en tiempo real, con uso de plataformas tecnológicas que permitan a las personas saber qué están haciendo los principales agentes del Estado en todo momento. Así también las empresas necesitan avanzar hacia una mayor transparencia que dé cuenta de su observancia del contrato social (acatamiento de normas y acuerdos).

No es fácil implementar una transparencia de este tipo, pero la estrategia país que presentamos la considera un principio, un elemento primario de todo proceso decisional individual y colectivo, en tanto proposición ética, que apoya la necesidad de propender a la felicidad del ser humano interactuando en sociedad.

Eficiencia

Es necesario avanzar en métodos que favorezcan una alta eficiencia de todo el aparato público, de las empresas y ONG relacionadas con necesidades básicas, y de los propios ciudadanos en la administración de sus recursos.

La complejidad creciente de los problemas que existen en la sociedad obliga a las organizaciones y a las personas a ser cada vez más responsables con el uso de los recursos. El hecho de que una organización exista, no implica que tenga una cantidad de recursos asignados, ni de gastos autorizados en forma automática. Tampoco refiere a que el ejercicio de optimizar la eficiencia conlleve el sacrificio de grupos sociales no representados o invisibilizados, dejándolos sin el suficiente apoyo del Estado, y sin acceso al mercado. Expedición, oportunidad y mínimo costo resultan elementos inherentes a este principio.

Un ineficiente uso de recursos fiscales podría significar que el órgano estatal no está haciendo bien su trabajo, que los responsables no tienen méritos para ocupar los cargos en los que operan. Como resultado, alguien se está apropiando de recursos que pertenecen a los ciudadanos que han contribuido con su esfuerzo al bien común a través de sus impuestos, confiando en que el Estado depositario de ellos sería eficiente y no estaría capturado por grupos de interés.

Es nítido el costado ético de este principio, pero suele visualizarse en su componente utilitario. De igual manera, una empresa ineficiente operando en el mercado en condiciones de competencia perfecta

debiese fracasar. Si el mercado es imperfecto y permite la subsistencia de empresas ineficientes, el daño lo recibe la población y las empresas impedidas de operar a causa de los privilegios que favorecen a la entidad ineficiente. El principio resulta así validado en sus vertientes de *utilidad* y *eticidad*.

Es importante entonces que los organismos públicos, desde sus diferentes funciones y niveles, destinen la cantidad óptima de recursos para solucionar el problema relevante por el cual existen (dar cumplimiento a su misión del modo más eficientemente posible) y den cuenta públicamente del impacto que tuvo cada una de las acciones financiadas en las soluciones del caso.

Así también, es importante que los tres actores (Estado, mercado y persona) sean lo más eficientes, con el propósito de reducir los costos de vida y generar para la persona un mayor espacio de ahorro, independencia y autonomía. Es necesario avanzar en métodos que favorezcan una alta eficiencia de todo el aparato público, sin excepciones, tanto de las empresas y ONG relacionadas con necesidades básicas, y de los ciudadanos en la administración de sus recursos personales. La eficiencia, internalizada por el colectivo, se considera un principio del éxito de la estrategia país.

Cercanía

Es necesario avanzar hacia una sociedad en la que la mayor cantidad de problemas relevantes sean solucionados por autoridades más cercanas a los afectados.

Lo relevante para un país no necesariamente es relevante para una persona o para un grupo determinado de personas. Es por esta razón que las instituciones públicas, las empresas, las ONG y los ciudadanos necesitan estar cada vez más cerca del actor persona y sus problemas. Esto no quiere decir que el Presidente de la República, el gerente de una gran empresa o cualquier otro decisor de alto nivel estratégico esté presente en todo momento en niveles operativos, sino que los agentes locales responsables de las decisiones operativas cuenten con mayores atribuciones y recursos para desplegar el máximo de iniciativas, que den solución a los problemas de las personas.

La cercanía del Estado, de las grandes empresas y de las personas entre sí haría posible diseñar e implementar las iniciativas más efectivas para solucionar sus problemas de forma oportuna. La hipertrofia en las exigencias de permisos burocráticos y la tendencia a elevar a escalones superiores decisiones que debiesen corresponder a niveles

subalternos, por temor a equivocarse y enfrentar sanciones administrativas y/o la judicialización de cada caso, son patologías organizacionales que van justamente en sentido contrario a este principio.

Mérito

Individuos y organizaciones tienen el derecho de colaborar con el Estado, con el mercado y con otra persona. Sin embargo, es necesario que se cuente con las competencias requeridas y demandadas por la colaboración que se entrega.

Se hace cada vez más necesario tener a las personas y organizaciones más competentes en la provisión de los principales bienes y servicios demandados por las instituciones públicas, las empresas, las ONG y los ciudadanos, evitando que las funciones sean ejercidas por personas no idóneas, reclutadas debido a privilegios fuera de norma. Creemos que el mérito es un principio estratégico que favorece una mejor colaboración de personas y organizaciones en la sociedad, y resulta, además, en un factor relevante para una mayor eficiencia y productividad.

Colaboración

El mercado y el Estado son ambientes en cuyo seno las personas intercambian bienes y servicios para la mutua satisfacción de necesidades y, de esta forma, generan las condiciones para la auto realización. Las personas y las organizaciones necesitan tener espacios de participación en estos ambientes, desarrollar y dar curso a las habilidades que les permitan desenvolverse adecuadamente, brindando una propuesta de valor individual a favor de una demanda colectiva. Esta participación es exitosa en la medida en que, con una adecuada transparencia y acceso a la información, la propuesta sea capaz de cubrir la real brecha de cantidad y/o calidad del bien o servicio demandado. Mientras mejor sea la propuesta individual y mayor sea la demanda colectiva que satisface, el mercado y el Estado habrán de funcionar mejor.

Es así entonces que, en la medida que más personas interactúen en estos ambientes y mejor sea su desempeño, mejores condiciones tendrán para alcanzar la auto realización y mayor utilidad ofrecerán estos ambientes a la sociedad. Según la relevancia y la complejidad de los problemas, estas brechas pueden ser inabordables por una sola persona u organización, y es por ello que se hace cada vez más

necesario que se promueva un ambiente de mayor colaboración entre el mercado, el Estado y la persona.

Un clima de participación escaso, sin *momentum*, con asimetrías de información, y que no motiva una potente y resuelta interacción entre personas y organizaciones, es, en nuestra opinión, una de las principales brechas a cubrir para que todas las personas satisfagan sus necesidades fundamentales. Es por esta razón que la colaboración se valora como un principio del éxito de la estrategia país.

Liderazgo

El propósito del mercado y del Estado no es sólo generar las condiciones para que la persona alcance la auto realización, sino también para que la sociedad se materialice, se perciba constituyendo un todo inclusivo, acogedor y respetuoso de las individualidades, y de los subconjuntos que la componen. Las personas viven en sociedad, porque ven asegurada la satisfacción de sus necesidades y la solución de sus problemas más relevantes. Si esta seguridad no existe, las personas migran hacia aquellas sociedades que sí la brindan.

Como autores de esta estrategia hemos visto que un mercado fuerte y pujante, un Estado eficiente y una persona responsable, permiten que una sociedad sea atractiva para forasteros y ciudadanos situados en los márgenes del territorio o de la cobertura. En la medida en que mercado, Estado y persona asuman la corresponsabilidad de generar las condiciones para la auto realización, se legitiman mutuamente.

Es importante entonces que el mercado, el Estado y la persona favorezcan la distribución del liderazgo de individuos y organizaciones, en todas las regiones del país, especialmente en las más aisladas, extremas y/o vulnerables, de tal manera que la probabilidad de solucionar los problemas relevantes y de alcanzar la auto realización se distribuya uniformemente en el territorio.

Productividad

La capacidad de producir bienes y servicios impacta en la fortaleza del mercado, del Estado y de la persona. En la medida que se sea capaz de producir más por cada unidad de insumo, se genera un círculo virtuoso en el que los beneficios son mayores. La inversión en tecnologías y en investigación, desarrollo e innovación, mejora la productividad.

Es por ello que también hemos puesto interés en la transformación digital, pues es otro objeto de inversión que aumenta la productividad.

En la medida que mayor productividad se alcance a nivel individual, organizacional y social, mayores beneficios se obtendrán a favor de los colectivos y de los individuos.

Autonomía

Observamos que la complejidad, el cambio permanente y la incertidumbre crecientes en nuestra sociedad y economía están provocando una creciente dificultad para mantener las estructuras del Estado y una mayor facilidad para vulnerar las barreras que el Estado tiene para impedir abusos del mercado.

Las promesas incumplidas de protección por parte del Estado y de libertad de parte del mercado están provocando una insatisfacción generalizada y creciente.

La autonomía la entendemos como la capacidad de obrar con criterios propios e independientes de la opinión y deseo de otros, acompañada de respeto a las diferencias y de colaboración al colectivo. Esto es importante para acabar con la cultura paternalista. La autonomía es una idea fácilmente concebida en un medio ambiente en el que estos dos actores, Estado y mercado, estén cumpliendo eficazmente su rol.

Soportar el peso de un Estado abultado, caro, poco eficiente y coercitivo, así como un mercado imperfecto y abusivo, representa un escenario de cualidades opuestas para nuestro tercer actor: la persona. El relato de un Estado protector, omnipresente, vigilante y gentil se convirtió en una fábula que en buena parte constituyó el origen de una sociedad psicológicamente dependiente de esa entelequia paternalista.

Restaurar el sentido de autonomía es una de las claves para romper con esa cultura de paternalismo. Este modelo de relaciones, que se sustenta en una alta evitación de incertidumbre, distancia de poder y colectivismo, produce un comportamiento inmaduro en las personas, generando relaciones de dependencia con el Estado y conductas imitativas en el mercado.

El fortalecimiento de la autonomía en las personas que sea promovido a través de un sistema educativo y de costumbres sociales que alienten la probidad más que la picardía, la sabiduría más que el conocimiento, y la originalidad más que la imitación, es un principio de la estrategia país.

Participación

La transparencia promueve la confianza y ella alienta la participación. En la medida en que el Estado y el mercado transparentan sus procesos, se crean espacios de colaboración y confianza, y las personas tienden a participar activamente y ofrecer tiempo, recursos y esfuerzo voluntario para resolver los problemas colectivos.

La participación necesita ser correspondida a través de beneficios recíprocos acordes a la contribución. Nuestra sociedad necesita abrir mayores espacios de colaboración para que las personas puedan participar de la vida pública. En esa medida, más iniciativas surgen y mejores posibilidades hay de solucionar los problemas relevantes que como sociedad aún no hemos podido resolver.

Es importante que el sistema educativo y las costumbres sociales promueva desde temprana edad el aprecio por el bien común y las bondades de la cohesión social que, con foco en la persona, incentiven el voluntariado, la participación y el desarrollo de habilidades sociales como el diálogo, el pensamiento crítico, la asertividad, la empatía, la negociación y otras de su tipo.

Costo de vida bajo

El camino a la auto realización tiene, casi en todos los casos, el obstáculo financiero como barrera más importante. Esta valla provoca que muchas personas busquen la estabilidad económica más que la emocional, y que su felicidad dependa más del dinero que del propósito de vida. Es importante entonces que el costo de vida de las personas, especialmente respecto de bienes y servicios fundamentales, sea una variable que disminuya sin perder la calidad de la oferta.

Es necesario para ello encontrar la forma de reducir los precios de bienes y servicios primarios como salud, educación, alimentación, agua, vivienda, seguridad y costos financieros. Con estos servicios esenciales a precios más asequibles, las personas podrían destinar más tiempo y esfuerzo para la auto realización, asumir mayores riesgos para independizarse laboralmente, y ejercer voluntariado y participación ciudadana.

Estimamos que se hace imprescindible generar innovaciones en la gestión pública y privada a efectos de lograr que el costo de vida de las personas disminuya y se mantenga bajo, especialmente en la satisfacción de sus necesidades básicas, aquellas que la persona deberá necesariamente usar y cuyo esfuerzo de búsqueda sea inevitable. Ese esfuerzo en Chile suele tomar todo el tiempo de una vida, sin dejar espacio para ir tras un poco de felicidad.

Respuesta rápida

En una sociedad basada en liderazgo las personas colaboran e interactúan entre sí para el logro de objetivos que les son comunes y haciendo uso de los mecanismos que les resultan más efectivos.

Los servicios e instituciones públicas, así como las empresas y las ONG, se ven estimuladas a proveer bienes y servicios de calidad en forma oportuna, ya que de no hacerlo corren el riesgo de ser superadas por la tecnología y las redes de colaboración. De estos tres tipos de organizaciones, las estatales son por mucho las más lentas en reaccionar, sea por el largo tiempo que lleva la actualización del marco regulatorio, sea por limitantes o rigideces de otro tipo. Resulta impostergable abocarse a la muy difícil tarea de abordar la agilización en los tiempos de respuesta institucionales. Una superestructura institucional que llega siempre tarde a cumplir su cometido no sirve, o se reforma o se elimina. No tiene sentido financiar instituciones inservibles.

Hemos presentado los principios sobre los cuales fundar la estrategia país, y que permite a estos autores avanzar hacia ella. Si una comunidad no cree en un Dios, no tiene sentido elaborar una estrategia para construir un templo, si no creemos que todos los individuos tienen los mismos derechos, no es posible avanzar hacia una democracia.

Los principios son el comienzo y base de todo lo demás, y hemos presentado lo que creemos son la base de nuestra propuesta estratégica. A continuación, una exposición sintetizada y tabulada de ellos:

Tabla 1
Principios
de la estrategia país
propuesta

| PRINCIPIO | BREVE DESCRIPCIÓN |
|--------------------|--|
| Transparencia | La información se entrega sin importar si alguien necesita |
| Eficiencia | Las soluciones se logran con la menor cantidad de recursos |
| Cercanía | Las soluciones más relevantes lideradas por las autoridades más cercanas |
| Mérito | La persona con mayor conocimiento y experiencia es la escogida |
| Colaboración | Los problemas complejos se solucionan trabajando juntos |
| Liderazgo | El liderazgo distribuido en la sociedad favorece la solución de los problemas relevantes |
| Productividad | A mayor productividad, mayores beneficios |
| Autonomía | Las personas se hacen cargo de sus desafíos |
| Participación | Las personas se hacen parte de la solución de los problemas relevantes |
| Costo de vida bajo | La reducción del costo de vida es la base para el desarrollo integral |
| Respuesta rápida | Entrega oportuna de bienes y servicios a las personas |

Objetivos estratégicos globales propuestos

A continuación, presentamos los objetivos estratégicos globales (OEG), que en su conjunto harían posible que las personas logren un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio:

Tabla 2

Objetivos estratégicos globales de la estrategia país propuesta

| OBJETIVO ESTRATÉGICO GLOBAL | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------------|---|
| OEG N°1 | Satisfacción de las necesidades de subsistencia de todos los ciudadanos. |
| OEG N°2 | Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos. |
| OEG N°3 | Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad. |
| OEG N°4 | Alta cohesión social. |
| OEG N°5 | Independencia económica de todas las personas. |
| OEG N°6 | Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global. |
| OEG N°7 | Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales. |
| OEG N°8 | Organizaciones privadas colaborativas, que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social. |
| OEG N°9 | Adecuada gestión económica de los recursos nacionales. |
| OEG N°10 | Relaciones internacionales respetuosas y colaborativas, que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad. |

Las elecciones que estimamos necesarias para lograr que la estrategia país propuesta sea efectiva, se presentan a continuación en relación con cada uno de los objetivos estratégicos globales anteriormente descritos:

OEG N°1:

*Satisfacción de las necesidades
de subsistencia de todos los ciudadanos*

La alimentación sana es de bajo costo sobre la base de la cultura del vivir sano. El agua para la subsistencia, a pesar de ser más escasa, alcanza para la bebida y para la higiene de las personas gracias a la cultura de la eficiencia y auto recolección, el alto control de la distribución, la alta protección de las fuentes hídricas y la alta producción de agua de origen marítimo.

La salud pública y privada, en general, es humana, porque pone a la persona en el centro de la atención y limita el lucro en quienes ofrecen el servicio. Además, es preventiva, sobre la base de incentivos que favorecen la calidad de vida de las personas, como el deporte y la recreación, y de seguros ante enfermedades catastróficas contratados mediante agregación de demanda a nivel país. También es de bajo costo y alta rapidez, sin vulnerar la calidad, producto de economías de escalas en la atención, agregación de demanda en insumos, alta gestión de la capacidad instalada, alta tecnología en la gestión de la información y en la atención de pacientes, alta transparencia al ciudadano en tiempo real, alta colaboración público-privada y alto voluntariado profesional, donaciones y disponibilidad de especialistas.

La seguridad pública y privada opera completamente integrada entre las policías, las empresas de seguridad, las agrupaciones de seguridad comunitaria y el poder judicial, y subordinadas todas operativamente a los gobiernos locales. Esto se destaca por su esencia preventiva, alta coordinación, alta transparencia de hechos delictivos en tiempo real, nula politización, alto voluntariado, bajo costo por agregación de demanda en seguros antirrobo, servicios e insumos de seguridad y alta gestión de la capacidad instalada. Tolerancia cero al crimen organizado con altas penas y cárceles de aislamiento.

La vivienda propia es un bien de acceso universal. Su disponibilidad está determinada por la oferta y la demanda, y la satisfacción de esta necesidad se basa en el esfuerzo individual y colectivo. El ahorro financiero de las personas, y la preconstrucción y autoconstrucción basada en la colaboración y en el voluntariado, son incentivados

a través de diferentes mecanismos. Los costos de las viviendas son bajos y la calidad es alta, gracias a la transparencia y la toma de decisiones informada, que considera la competencia entre privados, la reducción de intermediarios, la agregación de la demanda, y la cooperación público-privada, nacional e internacional, en procesos y materiales de construcción, y en seguros de financiamiento. La inhibición de la especulación en el precio de los terrenos y de la colusión asociada a la cadena de valor, hacen posible reducir el costo de las viviendas.

La energía, esencialmente renovable y de bajo costo, es de alta disponibilidad en todo el territorio y se basa en la independencia de las personas. El bajo costo de la energía es gracias a la cooperación público-privada en el desarrollo y mantención de la infraestructura para energías renovables, que incluye la autonomía local en el desarrollo de proyectos energéticos, la transparencia total en el proceso de licitaciones y la evitación de colusiones en la cadena de valor, más la autonomía energética de los hogares sobre la base de la colaboración de las decisiones bien informadas y del voluntariado.

La defensa nacional es un sistema eficiente, conjunto en lo operativo y administrativo, que está en condiciones de responder con efectividad ante una amenaza externa. La eficiencia la alcanza gracias al equilibrio de profesionales de carrera y reservistas voluntarios altamente entrenados, y con sólida disciplina militar. Esto refiere a la alta transparencia en la mayor parte de sus procesos, entrenamiento polivalente basado en la gestión de desastres, contribución no subsidiaria a la gestión de catástrofes, emergencias y urgencias a nivel local y nacional, y a la satisfacción de necesidades claves de las personas en zonas extremas y aisladas. Moderna administración del territorio marítimo y aéreo, y efectiva supervisión de la producción, distribución y consumo del agua en el territorio.

OEG N°2:

Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos

La educación es a lo largo de la vida y está orientada a formar integralmente a personas capaces de auto realizarse y de contribuir voluntariamente, desde temprana edad y sobre la base de sus talentos, a la solución de problemas relevantes de su vida, familia, comunidad y en general de la sociedad. Se basa en valores como la autonomía, el respeto y la colaboración, competencias claves como la independencia económica y el auto aprendizaje, sólidos procesos de selección,

formación y egreso con uso creciente de certificación de competencias, educación a distancia de alta tecnología y acceso, y exámenes libres.

El sistema de educación se basa eminentemente en la realidad local y en los intereses de cada comunidad educativa. Es una red público-privada de lucro acotado de alta calidad y bajo costo, gracias a la alta participación de voluntariado y empresas sociales, alta calidad en la gestión de la capacidad instalada, alta agregación de demanda a nivel nacional e internacional para reducir costos en la gestión y asegurar financiamiento ante situaciones de vulnerabilidad, y nula colusión en la cadena de valor. La gratuidad en estudios superiores, con recursos públicos, se basa en el mérito y posterior voluntariado social.

El trabajo es tan dependiente como independiente y se basa en principios de autonomía como la orientación al objetivo, la flexibilidad horaria, el *home office* y la delegación. Se inicia a temprana edad sin vulnerar la educación. Tiene alto uso y reconocimiento social del voluntariado, facilitando la obtención y recuperación del empleo y el fortalecimiento de habilidades. Existe alta colaboración público-privada que apoya la empleabilidad a lo largo de todo el ciclo de vida, mediante un servicio de colocación de impacto local y nacional, formación, entrenamiento y certificación de competencias que mejoran la productividad de las personas, y una plataforma web que transparenta los procesos de selección, produce simetrías de información y favorece el mérito de las personas.

La infraestructura se desarrolla y mantiene sobre la base de una alta integración público-privada, una alta participación de voluntariado y un sistema de gestión local y nacional de la capacidad instalada, que aumenta la eficiencia de los recursos, evita la colusión, reduce el costo de vida de las personas y transparenta la oferta y demanda, favoreciendo el control ciudadano de los proyectos. Las necesidades de infraestructura se satisfacen desde lo local, especialmente en zonas extremas, aisladas y de alta vulnerabilidad social.

El transporte es un sistema integrado, eficiente, de bajo costo para los usuarios, de baja contaminación e impacto en el entorno y el medio ambiente, de alta evitación de colusión, con alta participación de empresas sociales que trabajan por la eficiencia y la reducción de costos y con alta integración de plataformas digitales, que favorecen la toma de decisiones de las personas en tiempo real y explota capacidades que estaban en desuso de la red.

El impuesto a los combustibles es bajo, la rentabilidad en servicios de transporte básico y carreteras concesionadas es acotada, la

agregación de demanda en la cobertura de seguros es alta y el pago de estacionamientos en lugares públicos, nulo.

En las grandes urbes el transporte colectivo es eminentemente subterráneo y aéreo (marítimo también en ciudades costeras), de alta coordinación con la educación, el trabajo y los eventos sociales de gran escala, con regulación de precios y acceso en autopistas y transporte público según calidad del servicio prestado. En las zonas urbanas es alta la competencia en los distintos segmentos de transportes, para lograr calidad y cobertura en las zonas extremas aisladas y de alta vulnerabilidad. Es alta la colaboración público-privada para asegurar la cobertura crítica.

Las telecomunicaciones son un sistema tecnológico de alta disponibilidad, alta penetración en la vida cotidiana de las personas, alta actualización, alta customización a la realidad local en zonas extremas, aisladas y vulnerables, de muy bajo costo en general y con acceso libre a internet para estudiantes. Lo anterior, gracias a los altos niveles de competencia entre oferentes, alta transparencia de servicios y tecnologías, alta evitación de colusión, alta agregación de demanda, alta desintermediación y alto voluntariado en la enseñanza y mantenimiento de tecnologías.

La justicia es un proceso eminentemente preventivo e integrado a la seguridad pública y a la educación, esencialmente centrado en las personas, completamente transparente en cuanto al proceso y a la calidad de los actores, de alta participación ciudadana a través de jurados y de alta automatización, voluntariado y desintermediación orientada a la eficiencia de los procesos, reduciendo el tiempo y el costo de vida de las personas. Los jueces y autoridades son elegidos con base en el mérito y en la independencia política, filosófica y religiosa, mediante un proceso auditado externamente. Las notarías y los conservadores de bienes raíces forman parte de los servicios municipales y son de costo cero para las personas naturales.

Cuenta con un registro público, de libre acceso a través de internet, de pedofilia, homicidios, violaciones sexuales, terrorismo y de operadores del narcotráfico, corrupción, crimen organizado y lavado de activos. El sistema carcelario, con fines educativos, obliga al trabajo y al estudio permanente como forma de rehabilitación, de pago de los costos y de reinserción laboral, con alto uso de voluntariado y de empresas sociales.

La protección del medio ambiente se basa en un alto control de los proyectos que, desde lo local, se estima que podrían generar alto

daño y en una total transparencia del uso de recursos, contratos y licitaciones del Estado que tengan relación con el medio ambiente. Para ello mantiene un fluido canal de denuncias online de respuesta ágil, una alta integración público-privada para la generación de una industria asociada al reciclaje y a la protección del medio ambiente, una alta participación de voluntariado para mejorar el medio ambiente, los espacios públicos, la reforestación, la generación de espacios verdes y la prevención de emergencias y catástrofes ambientales, y en un sistema de reciclaje de nivel local y nacional, con incentivos asociados a impuestos tanto a empresas como a personas, y a la reducción de costos de vida.

OEG N°3:

Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad

Las personas son autónomas, respetuosas y colaborativas. Se caracterizan por la autonomía de sus decisiones en las que, si bien la autoridad y el colectivo son importantes, no son determinantes. Las personas demuestran alta responsabilidad para asumir los desafíos que la vida les ofrece, lo que corresponde a una alta capacidad de crearse oportunidades éticas, lógicas y técnicas que les permiten satisfacer sus necesidades claves, y alta iniciativa de acciones para alcanzar la auto realización. Las personas son respetuosas de las elecciones personales de un otro y de la diversidad étnica, de género, ideológica, geográfica, religiosa y etaria que existe en los grupos humanos, estableciendo relaciones de horizontalidad y confianza en todo tipo de organizaciones tanto políticas, sociales, empresariales, académicas, comunitarias, religiosas, familiares, entre otros. Las personas se desenvuelven en ambientes altamente colaborativos en todo tipo de organizaciones a nivel nacional e internacional. Demuestran alta participación en la gestión público-privada y alto voluntariado en la satisfacción de las necesidades claves de otras personas, con especial énfasis en zonas aisladas, extremas y vulnerables.

OEG N°4:

Alta cohesión social

La cohesión social se caracteriza por un amplio acuerdo respecto del cómo lograr el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio en la sociedad. Si bien existen miradas diferentes, no se promueve la descalificación entre una y otra, y se comprende la complementariedad

de todas. El voluntariado y la participación ciudadana es propositivo y vinculante en la gestión pública tanto a nivel central como local. El liderazgo político y social se esfuerza por solucionar problemas relevantes de la sociedad, como elemento de unión y coetáneamente por promover la armonía entre los diferentes grupos humanos.

OEG N°5:

Independencia económica de todas las personas

Las personas son independientes económicamente y saben cómo lograrlo. Los impuestos, justos, recaudados en tiempo real, de uso trazable y de impacto cercano al contribuyente, tienen relación con el ciclo de vida de las personas en aquellos bienes y servicios que resultan claves para su subsistencia y desarrollo.

Los ingresos y los ahorros de las personas son altos, producto de un trabajo esencialmente independiente, que se relaciona directamente al nivel de productividad y al valor agregado. Se basa en el talento y en la vocación, sin importar la edad. Los ingresos se sustentan, entre otros factores, en la estabilidad económica del país, en un seguro de desempleo con agregación de demanda y durante la vejez en una responsabilidad filial. Los ahorros se sustentan en un sistema de pensiones privado y público, transparente, rentable y de bajo costo, que permite invertir en bienes inmobiliarios y con un costo de vida bajo obtenido a través de un esfuerzo permanente de innovación y de transparencia público-privada, y en una mayor conciencia de las personas en el largo plazo.

Se promueve un consumo responsable de parte de las personas, más que educadas financieramente. Se caracterizan por un bajo endeudamiento en bienes de consumo, de largo y mediano plazo, basado en proyectos. Se generan condiciones de financiamiento al menor costo posible gracias a la alta transparencia y alta regulación que evita cobros abusivos, los incentivos a la innovación abierta, la destacionalización de cobros de diferentes servicios, la agregación de demanda en todo tipo de créditos, los premios a la buena conducta de pago, los incentivos al préstamo persona-persona, la participación de bancos y financieras sin fines de lucro, la eliminación de impuestos asociados al crédito financiero de personas y Pymes, los seguros de créditos que cubren situaciones de no pago frente a contingencias, y el aumento de créditos con tasas de interés social a emprendedores de alta vulnerabilidad. Las deudas no impiden que las personas tomen la iniciativa de independizarse laboralmente.

OEG N°6:

Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global

La iniciativa privada es la opción más valorada por las personas porque responde a una cultura de emprendimiento e innovación instalada desde la formación escolar. Existe una alta cantidad y calidad de emprendimientos que son apoyados, con alta transparencia y colaboración, entre el Estado, empresas y ONG, para generar un impacto internacional en el largo plazo, especialmente aquellos que se orientan a la satisfacción de las necesidades claves de las personas en la sociedad. Los emprendimientos y las Pymes son de alta productividad y generadoras de empleo gracias a un tratamiento tributario preferencial, que incluye un mayor acceso a créditos ventajosos, con agregación de demanda, para la incorporación de tecnologías, y una fuerte colaboración sectorial para la internacionalización de la propuesta de valor.

OEG N°7:

Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales

El Estado y las instituciones públicas que lo representan se caracteriza principalmente por una alta separación de sus poderes, la que es demostrada con una transparencia total y por asumir un rol de facilitador. Desde este rol, logra una alta colaboración entre los actores sociales, a favor de la satisfacción de las necesidades fundamentales de las personas. En todo su accionar, de orden y eficiencia, ofrece una creación de alto valor que es permanente. Las decisiones, crecientemente descentralizadas, son de alta vinculación local, de alta efectividad en la solución de los problemas y de demostrada calidad. Promueve una alta participación ciudadana, vinculante y desde lo local, en los procesos de mejora y de definición de prioridades, con uso de innovación abierta en todos los sectores y con alta orientación a los objetivos estratégicos globales (OEG). La burocracia es suficiente para asegurar la probidad, la transparencia y las buenas prácticas en todos los servicios e instituciones públicas.

La transparencia es total a través de plataformas digitales sectoriales y de la alta dirección pública, en forma creciente y de mayor a menor relevancia, la cual está sujeta a una transparencia 24/7 y en tiempo real. Las cuentas públicas, orientadas a resultados sociales y económicos, son auditadas externamente. Los portales institucionales

reducen a cero la necesidad de traslado de las personas para recibir un servicio público.

El Estado explicita una estrategia país y las correspondientes estrategias sectoriales, como el resultado de una visión compartida por todos los actores sociales. Su avance, logro y uso de recursos, es auditado externamente. No existen activos inmovilizados ni subutilizados. La planificación, ajustable conforme a objetivos y desafíos (presupuestos de base cero), es oportuna, proactiva y orientada a objetivos medibles. El desempeño de los empleados públicos es evaluado según la satisfacción de las personas que reciben directamente su servicio, relacionando su movilidad a esto.

OEG N°8:

Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social

Las organizaciones privadas, tales como empresas y ONG, se caracterizan por una alta colaboración entre sí y con el Estado, con una transparencia total del lobby y por una alta corresponsabilidad a favor de la satisfacción de necesidades claves de las personas, logrando una alta contribución al desarrollo económico y social del país. Se desenvuelven en un ambiente competitivo y dinámico gracias a una baja concentración de empresas, especialmente en aquellas industrias que satisfacen necesidades claves de las personas. Su crecimiento es sostenible y su transparencia es alta, especialmente en las comunidades locales donde más se deja sentir el efecto colateral de sus procesos. Su alta productividad se basa en la investigación, el desarrollo y la innovación científica y tecnológica, y en el talento y la autonomía de sus trabajadores. Las ONG, con alto reconocimiento social, estables económicamente y transparentes en cuanto al origen de sus recursos, son una fuente de alto voluntariado que permite cerrar brechas en la satisfacción de las necesidades claves de las personas.

OEG N°9:

Adecuada gestión económica de los recursos nacionales

La gestión económica, caracterizada por una institucionalidad autónoma, transparente, profesional, meritocrática, eficiente y alineada a una estrategia país, asegura una gobernanza de excelencia, con adecuado equilibrio al desarrollo económico y social del país. Las políticas globales y parciales son sostenibles a largo plazo y despolitizadas. La productividad es alta a nivel país, porque existen incentivos

de amplio espectro basados principalmente en una importante introducción de tecnologías y transferencia de conocimientos. Existe alta disponibilidad y buen uso de recursos para favorecer la satisfacción de las necesidades claves de las personas, basada en una alta reconversión de activos ociosos del Estado, alta inversión extranjera en proyectos locales, menor dependencia de los recursos naturales, mayor aprovechamiento del talento de las personas en trabajos remunerados y en voluntariado en armonía con las tecnologías y mayor uso de recursos locales. La competitividad internacional es alta sobre la base de una significativa autonomía local, un alto valor agregado a los recursos naturales, una inversión relevante y permanente en el desarrollo de nuevos sectores o industrias, una amplia disponibilidad de información relevante, trascendente colaboración público-privada y estrecha relación de la competitividad con la ciencia, la tecnología y la formación de expertos.

La producción nacional de bienes y servicios claves es óptima, de alta calidad y oportuna, gracias principalmente a la cooperación público-privada local y a la relevancia de la autonomía de las decisiones locales y su impacto en las grandes empresas. No se basa sólo en la extracción, sino que en la transformación de recursos naturales con valor agregado y una creciente sofisticación de los productos de exportación. La distribución de bienes y servicios claves alcanza todo el territorio nacional, incluyendo zonas aisladas, extremas y vulnerables, debido a una fuerte colaboración público-privada, una alta transparencia de la oferta, y la demanda local y nacional. Las exportaciones crecen sostenidamente en razón de una intensa colaboración de los gremios a nivel local, que mejora ofertas de exportación y reduce costos de importación. Si bien la minería sigue siendo una de las principales fuentes de exportación, se amplía y diversifica la oferta de productos y servicios al exterior, a nivel regional y mundial. La principal vía de transporte comercial es la marítima y los principales destinos son China, EE. UU. y la Unión Europea.

OEG N°10:*Relaciones internacionales respetuosas y colaborativas que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad*

Las relaciones internacionales de nuestro país están basadas en una red de sedes y representaciones diplomáticas óptima, y en un servicio exterior de alta eficiencia y transparencia, alta proactividad en la defensa jurídica de los intereses nacionales, con una carrera funcionaria basada exclusivamente en el mérito. Se caracteriza por una alta autonomía política y económica respecto de las potencias mundiales, de los organismos internacionales y de las empresas transnacionales. Existe una alta correlación con la satisfacción de las necesidades claves de las personas en el país, y con el aprendizaje de la gestión pública y privada multisectorial de aquellas buenas prácticas en el mundo, que permiten acortar brechas de desarrollo económico y social de nuestro país. Existe una alta influencia del país y una alta cooperación internacional, especialmente en la región y con organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU). La seguridad internacional es un ambiente que favorece la eficiencia de la defensa nacional y la confianza con los países vecinos, mediante una alta participación de las Fuerzas Armadas, voluntarios y ONG chilenas en operaciones humanitarias (catástrofes y emergencias), en operaciones de paz bajo mandato ONU y en ejercicios militares con países del primer mundo y vecinos.

Una elección principal por cada OEG

Hemos de plantear una estrategia, un plan para alcanzar una batería de objetivos que tiene como meta lograr que Chile sea un país de gente auto realizada.

Hemos identificado los principios en los que dicha estrategia descansa y determinado los objetivos estratégicos. Resta instrumentalizar la estrategia, dinamizar el plan, conferirle su condición operativa propia de un plan de acción inherente al cómo lograr lo que nos hemos propuesto. La estrategia encarna así el conjunto de acciones que alinean objetivos y meta.

Luego de un proceso deliberativo, los autores concluimos en una elección principal, o foco, donde centrar los esfuerzos operativos para avanzar de modo más eficaz hacia el cumplimiento de cada uno de los OEG. A continuación, se presentan los pares ordenados del caso:

| OBJETIVO ESTRATÉGICO GLOBAL | ELECCIÓN PRINCIPAL |
|--|---|
| OEG N°1: Satisfacción de las necesidades de subsistencia de todos los ciudadanos. | Sólida estructura social y económica, que favorece la autonomía de las personas en la satisfacción de sus necesidades de subsistencia. |
| OEG N°2: Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos. | Amplia red de colaboración, que favorece la integración entre los diferentes actores sociales en la satisfacción de las necesidades de desarrollo. |
| OEG N°3: Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad. | Estructura cultural, social y económica, que promueve la autonomía, el respeto y la colaboración de las personas en la sociedad. |
| OEG N°4: Alta cohesión social. | Gran acuerdo de cómo lograr un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio en la sociedad, con respeto a todo tipo de opiniones y creencias. |
| OEG N°5: Independencia económica de todas las personas. | Relación del Estado y el mercado con la persona, que no genera dependencias. |
| OEG N°6: Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global. | Iniciativa privada como base de la iniciativa pública. |
| OEG N°7: Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales. | Rol de facilitador eficiente en la satisfacción de las necesidades fundamentales de las personas. |
| OEG N°8: Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social. | Empresas competitivas y colaborativas que apoyan la satisfacción de las necesidades fundamentales de las personas a bajo costo. |
| OEG N°9: Adecuada gestión económica de los recursos nacionales. | Amplio consenso en una visión de largo plazo, explicitada en una estrategia país, en relación con el uso eficiente y altamente productivo de los recursos nacionales. |
| OEG N°10: Relaciones internacionales respetuosas y colaborativas, que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad. | Relaciones internacionales coherentes con la satisfacción de las necesidades claves de las personas. |

Tabla 3
Objetivos Estratégicos Globales y Elecciones Principales de la estrategia país propuesta.

ESTADO

MERCADO

ESTRATEGIA PAÍS ACTUAL:

*La pirámide
invertida*

**PERSONA
OBEDIENTE**

DESDE SUS ORÍGENES REPUBLICANOS PARECIERA QUE CHILE HA SIDO una sociedad fuertemente basada en la autoridad. Ésta ha sido y sigue siendo aún el principal actor de las dinámicas sociales, y el agente principal de las relaciones que se tienen y de las decisiones que se adoptan.

La autoridad en sí misma no es objetable en cuanto constituye un método para obtener un resultado colectivo determinado, por lo que como función sigue siendo necesaria en organizaciones jerarquizadas de corte weberiano, especialmente cuando se necesita ejercer conducción en situaciones de crisis, como por ejemplo los desastres naturales que son frecuentes en Chile. En contextos de crisis, usualmente sorpresivas y que demandan decisiones inmediatas y de alto riesgo, es necesario que exista un decisor claramente señalado y que responda a los efectos de lo que resuelva. Pero incluso en un país de tan frecuentes desastres causados por la naturaleza, la mayor parte del tiempo transcurre en normalidad, operando procedimientos estándar en una curva creciente y acelerada de complejización procedimental, jurídica y tecnológica, de modo que disponer de una conducción centralizada de los asuntos de gobierno en situaciones de crisis no parece una excepción muy invasiva en una sociedad participativa.

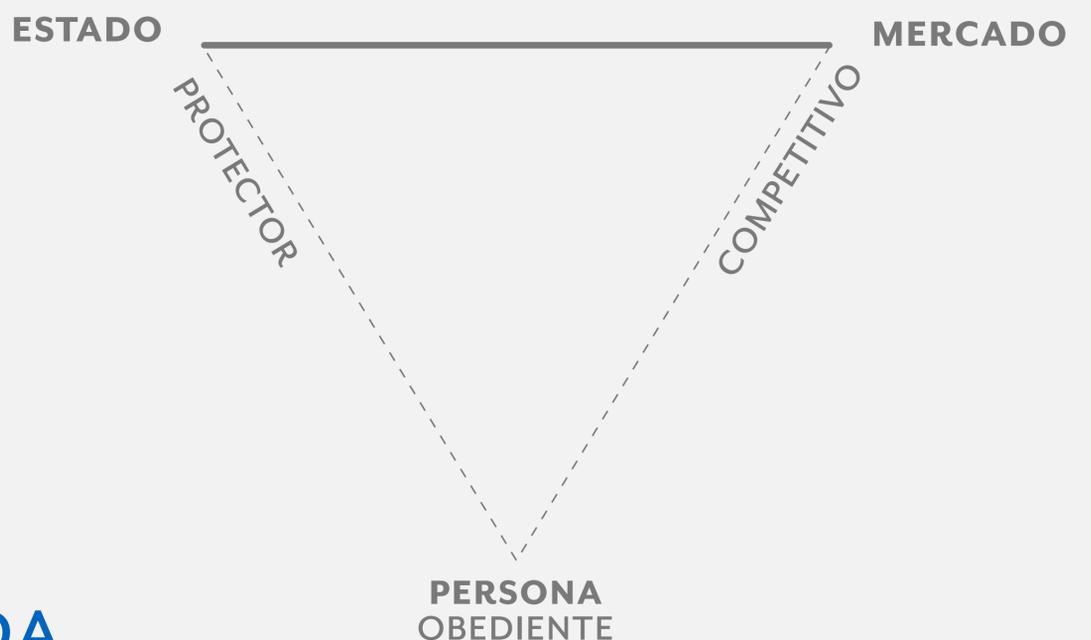
La complejidad creciente de los problemas cotidianos en nuestra sociedad hace cada vez más difícil comprenderlos y solucionarlos. Identificar claramente las variables que forman parte de los problemas que afectan a las personas en Chile, cómo se relacionan en términos de causa-efecto y cuál sería su comportamiento futuro, resulta una tarea que es cada vez más ardua. Las ideologías que imperaron durante el siglo XX intentan todavía hoy brindar explicaciones y soluciones, pero con el pasar del tiempo se ha demostrado que no contenían las verdades prometidas y no justifican los atropellos en su nombre cometidos. Aparentemente esas ideologías han mutado o

están dando paso a vacíos llenos de violencia e indignación, y propuestas ilustradas dignas de atención.

Nuestras autoridades suelen ser generosas al momento de entregar pruebas de su incapacidad para decidir adecuadamente. Peor todavía: parecieran no entender los asuntos a su cargo ni los problemas de la sociedad chilena. Siguen operando sus presupuestos siempre disponibles (y holgados), haciendo lo que saben o lo que desean hacer, sin considerar si ello tiene algún impacto en la realidad de la sociedad. La inoperancia de la autoridad, como concepto configurativo de los dispositivos decisionales en la solución de los grandes problemas sociales es, en nuestra opinión, la prueba de su deterioro como causa eficiente del orden social. Mientras la autoridad siga siendo el actor principal en la solución de los problemas relevantes de nuestro país, es difícil que estos puedan ser solucionados.

Es sabido que el liderazgo mejora el desempeño general en diferentes tipos de organizaciones, pues aborda con mayor efectividad la solución de problemas relevantes de alta complejidad. Las decisiones estratégicas de las organizaciones, las cruzadas de ayuda voluntaria, la calidad en la gestión de la educación e incluso las operaciones militares en situaciones de desastre, son algunos de los ámbitos en los que el liderazgo está demostrando mayor efectividad que la autoridad en Chile.

No obstante, la sociedad chilena todavía se caracteriza por su verticalidad y colectivismo, es decir, por una fuerte influencia de la autoridad y presión del colectivo en las decisiones individuales de cada persona, en contraposición de lo que se observa en las sociedades de países desarrollados, que se caracterizan por su horizontalidad e individualismo. La evitación de incertidumbre por un lado y la distancia de poder y el colectivismo por otro, provocan una mayor demanda de control y apego a lo escrito, respectivamente. La necesidad de contar con una gran cantidad de normas y la ansiedad de controlarlo todo con el fin de evitar los riesgos, inhiben cualquier intento de liderazgo y promueven una alta dependencia de la autoridad y, en esa condición, una mayor exposición al autoritarismo. El tránsito de una condición a otra será particularmente difícil en el caso chileno.



—LA PIRÁMIDE INVERTIDA

NUESTRA SOCIEDAD BASADA EN AUTORIDAD HA CONDUCIDO A QUE el principal actor del contrato social deje de ser la persona y pasen a ser el Estado y el mercado, entidades dentro de las cuales la autoridad política y empresarial se ha arrogado más derecho del que le corresponde, de acuerdo con sus facultades. Las ideologías políticas más importantes originadas en el siglo XX luchan todavía por el predominio de una sobre la otra, unas con propuestas de más Estado, otras pregonando solamente Estado y otras exigiendo más mercado y menos Estado. Sin embargo, todas ellas han incurrido en efectos indeseados de dependencia y abuso, a veces a manos del Estado, en ocasiones por el mercado, y muchas veces esos efectos son causados por ambos actores. Tanto el Estado y su paternalismo, como el mercado imperfecto y sus abusos, propios de una sociedad vertical-colectivista como lo es la sociedad chilena, han derivado en un comportamiento de la persona caracterizado por la dependencia y la falta de iniciativa.

Esta preeminencia del Estado y del mercado por sobre la persona, que denominamos la *pirámide invertida*, es el problema más relevante que tiene actualmente la sociedad chilena. Es lo que, a nuestro juicio, explica los altos niveles de inequidad en la distribución de la riqueza nacional. La persona, cansada por falta de oportunidades y abusos del mercado asume una dependencia del Estado, a veces de manera impaciente e incluso violenta, quedando relegada a los efectos de un círculo vicioso donde el Estado da y el mercado quita.

—LA SOCIEDAD BASADA EN AUTORIDAD

LA SOCIEDAD BASADA EN AUTORIDAD SE CARACTERIZA POR DINÁMICAS sociales que impactan negativamente en la auto realización de las personas. La competencia de suma igual o menor que cero, la subestimación del prójimo y la obediencia (consciente o forzada) son eslabones de una cadena que opera desde las costumbres sociales, impactando en el desempeño de los individuos y su contribución a la sociedad.

La primera parte de la cadena de autoridad es la competencia, reconocida por el *yo gano, tú pierdes*. Explica la relación de verticalidad que caracteriza a nuestro país en la que el ganador impone su ética, y ejerce influencia sobre las decisiones y el comportamiento del perdedor. En nuestro país las personas necesitan de la aprobación de quien consideran la autoridad o de quien más gana. A su turno, los perdedores giran en torno al ganador y luchan por su atención y lealtad, con la esperanza de recibir algún beneficio. En esa lucha por la lealtad se produce desconfianza entre los perdedores y ninguno está dispuesto a colaborar por un objetivo común. La desconfianza propia de una sociedad basada en la autoridad se caracteriza por la evitación y distancia emocional. Nuestro país se destaca por sus altos niveles de desconfianza ya que sólo uno de cada diez chilenos confía en otro chileno.

La segunda parte de la cadena de autoridad es la subestimación reconocida por el *yo bueno, tú malo*. Las personas prefieren no arriesgarse en sus relaciones interpersonales, porque valoran más su propio desempeño que el de otras personas. En el ejercicio de un rol de autoridad, la subestimación produce una evitación del conflicto,

interacciones descalificatorias e incluso violencia. En nuestro país las personas prefieren no dar su opinión ni menos debatir porque simplemente sienten que no vale la pena. Esto explica por qué en Chile siete de cada diez conflictos se evitan por temor a que pase a mayores y, de los tres que se gestionan, todos sean resueltos con una activa participación de la autoridad, del colectivo o de un experto, pero ninguno mediante la participación de las partes en disputa ([ver página 103](#)). Esta relación suele ser biunívoca, los subordinados tienen los mismos sentimientos hacia las personas que ejercen la autoridad, no les reconocen méritos para el ejercicio del rol, muchas veces porque en verdad no los poseen. La obediencia es obligatoria, cabe acatar, nada más, pero el sometimiento no conlleva respeto ni reconocimiento. La evitación del conflicto genera otras formas de expresión, como el rumor, e, incluso, la violencia cuando esta evitación supera sus límites de contención y se produce un desborde emocional.

La evitación del conflicto produce que las decisiones que se toman no representan la opinión de todos y al no verse reflejadas esas opiniones en las acciones que se implementan, esa proporción de la sociedad no se compromete. Es reconocido que en Chile a las personas les cuesta comprometerse, algunos estiman que ello es producto del creciente individualismo. En nuestra opinión, el bajo compromiso no se debe al individualismo, bastante bajo por lo demás si se compara con las sociedades más desarrolladas y equitativas del mundo ([ver página 103](#)). Consideramos que se debe a la falta de espacios significativos de participación y a la escasa evidencia de sus resultados. Todo lo anterior explica el alto compromiso de los chilenos con la Teletón, por ejemplo, con liderazgo reconocido, resultados verificables y cero burocracias estatales, versus el bajo compromiso con las elecciones democráticas con políticas sin credibilidad (sin liderazgo), con objetivos poco transparentes, sin resultados verificables y muchísima burocracia. En el primer caso, se dona dinero, se logra la meta y se construye un centro de rehabilitación. En el segundo, se vota un candidato surgido e impuesto desde el nebuloso mundo de los políticos, mediante ininteligibles e insondables procedimientos sobre los cuales el ciudadano no tiene ninguna injerencia y, si resulta elegido, no evidenciará con claridad el impacto de su gestión en la marcha de los asuntos públicos.

La subestimación, la evitación del conflicto y la falta de compromiso provocan un comportamiento irresponsable de las personas, entendiendo la responsabilidad como el compromiso de responder por

los resultados obtenidos. En la sociedad chilena suele ser un tercero el que responde por los bajos resultados de uno.

La tercera parte y final de la cadena de autoridad es la obediencia, reconocida por el *yo debo*. La irresponsabilidad de las personas, derivada de la subestimación, provoca que quienes se desilusionan por la falta de responsabilidad, comiencen a centralizar en ellas las decisiones y las acciones más relevantes y también las no tan relevantes. Esta cultura de irresponsabilidad, de no hacerse cargo del rol, es el motivo por el cual las personas evitan delegar tareas en sus colaboradores y terminan sobrecargándose de responsabilidades, mientras que otras personas parecieran no tener ninguna preocupación.

En Chile las organizaciones públicas y privadas son de alta verticalidad y subestimación por el desempeño ajeno. Las decisiones importantes tienen que ser autorizadas por algún cargo superior, usualmente distante del lugar de los hechos, y quienes están de cara al cliente o en la escena del problema carecen normalmente de las atribuciones para resolverlo. Esta mayor concentración de tareas en los escalafones superiores son el reflejo de una falta de delegación que daña la productividad y que reduce los niveles de eficiencia en la mayoría de las organizaciones. Peor todavía, se induce en los escalones subalternos una cultura de delegación hacia arriba, los niveles operativos delegan sus decisiones hacia los niveles estratégicos.

La falta de delegación hacia abajo y la consecuente sobrecarga de trabajo, que afecta a quienes se hacen responsables de decisiones de menor jerarquía, provoca que por falta de tiempo la toma de decisiones se enfoque principalmente en la resolución de contingencias e imprevistos. Este enfoque de contingencias produce que los decisores desatiendan los problemas relevantes (que por lo general dan señales oportunas), y se vean obligados a improvisar la mayor parte del tiempo.

El subsecuente desorden y niebla generalizada gatilla en las personas un comportamiento de supervivencia y conservación de lo que se ha logrado, sin ya la grata sensación de ser parte de algo interesante y de compartir una visión de futuro. Impera la idea de que más vale flotar en esa mala realidad que lanzarse a nadar en aguas desconocidas. Se hace preferible la mediocridad presente que enfrentar escenarios de incertidumbre.

Los chilenos tendemos a evitar decisiones que nos provoquen incertidumbre y preferimos quedarnos en las circunstancias presentes antes que avanzar hacia lo desconocido ([ver página 103](#)). Es así como

delegamos nuestras propias decisiones a las jerarquías superiores y la autoridad pasa a ser determinante. Así, entonces, se apodera del colectivo la convicción de que para sobrevivir no hay que arriesgar, las decisiones deben ser seguras para quien las adopta, sin importar si ellas son buenas, adecuadas o pertinentes, sino que es esencial que estén alineadas con lo que los niveles jerárquicos superiores esperarían. La innovación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico son escasos en Chile, por la alta evitación de incertidumbre y por la alta dependencia de la autoridad.

En la medida que mayor es la evitación de incertidumbre, mayor es la dependencia de la autoridad y más temor se siente de defraudarla. El corporativismo y las fraternidades al interior de las organizaciones se vuelven más fuertes y las demandas de lealtad promueven un comportamiento obediente, de estricto ajuste a la norma y con lealtades espurias. Quienes no se ajustan a este comportamiento quedan fuera de los círculos de poder y terminan siendo excluidos de los privilegios de los que goza y dosifica la autoridad.

La obediencia, consecuencia del temor a perder lo alcanzado, reduce a la persona a una pequeña expresión de su ser y provoca que las decisiones relevantes de su vida se centren en la autoridad y en el colectivo, más que en sí mismo. Así, el sentido de propósito tiende a ser irrelevante. Esto finalmente deriva en bajos niveles de motivación y desempeño, no solo a nivel laboral, sino que esa consecuencia del desencanto tiñe la percepción que el individuo tiene de toda la sociedad. La vida sin propósito impide que las personas podamos alcanzar la auto realización, simplemente porque desconocemos quienes somos y porque no sabemos cuándo, cómo, ni dónde contribuir a la sociedad. La educación en Chile se centra en proveer al individuo de información del entorno, y casi no promueve el conocimiento y desarrollo interior del ser humano, de modo que el sistema social no solamente toma adultos y los aliena, sino que tempranamente toma a sus jóvenes y anula sus potencialidades de desarrollo personal. Mal prospecto, pero, por fortuna, en desaceleración.

Esta sociedad basada en autoridad alienta un círculo vicioso que impacta negativamente en la auto realización de las personas. A mayor relevancia de la autoridad, mayor obediencia y menor auto realización. La verticalidad, la competencia, la desconfianza, la subestimación, la evitación del conflicto, la falta de compromiso, la irresponsabilidad, la falta de delegación, la improvisación, la conservación,

la dependencia, el temor y la obediencia son fases relativamente secuenciales de este modelo.

Se hace necesario que este modelo de sociedad en curva descendente acelere su decadencia para dar paso al modelo emergente de sociedad basada en liderazgo. Será entonces que podremos enfrentar con mejores herramientas el entorno complejo, cambiante e incierto en el que hemos ingresado (ver figura 2).

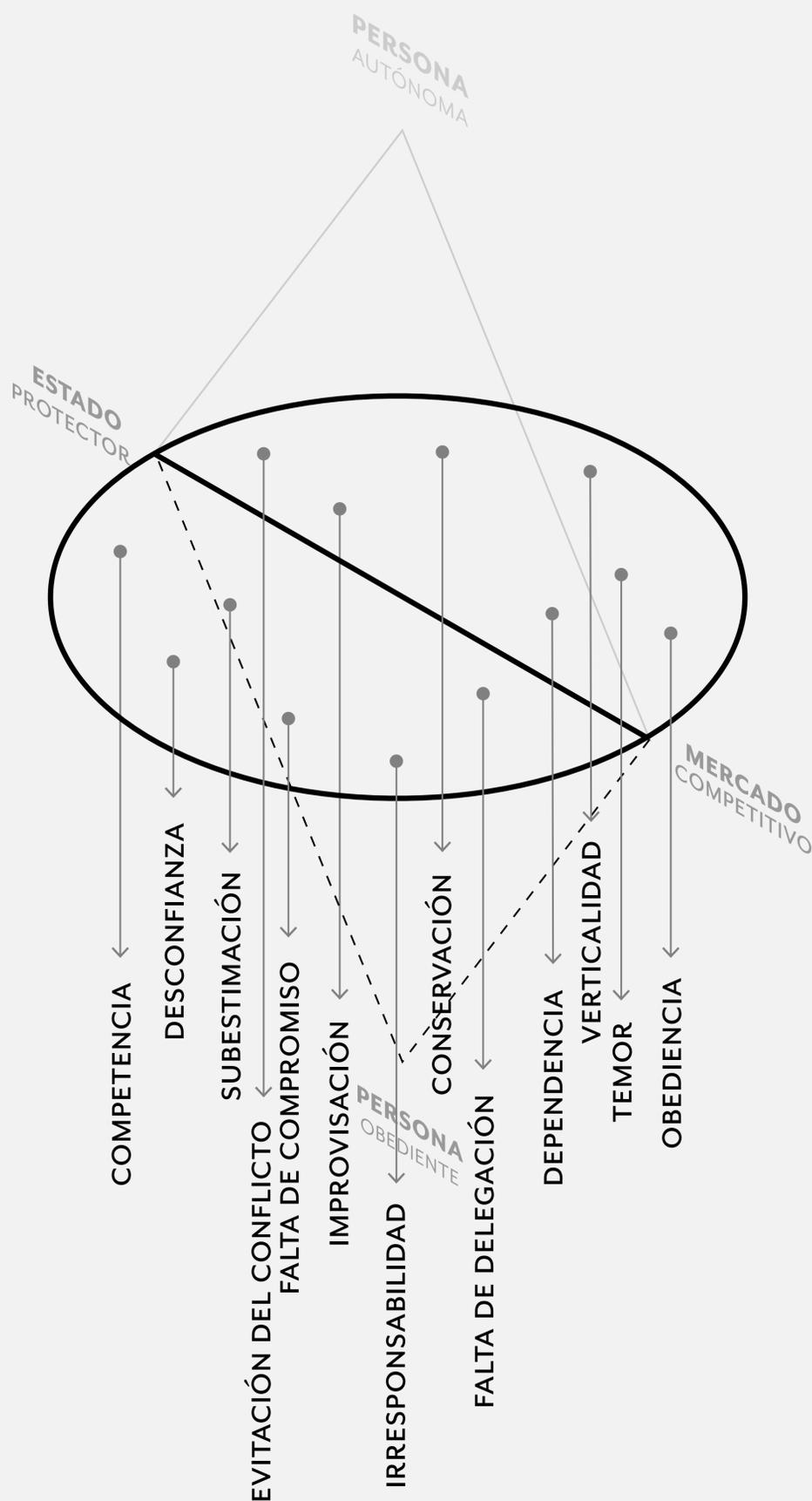


Figura 2
El peso de la autoridad.

—PRINCIPIOS Y ELECCIONES ESTRATÉGICAS GLOBALES ACTUALES

MUCHOS DE LOS HABITANTES DE CHILE ALCANZAN UN BIENESTAR sostenible y suficientemente satisfactorio y, sobre esta base, logran la auto realización. Progresivamente los actores sociales han asumido la misión de generar las condiciones que permiten alcanzar dicho bienestar, pero están distantes todavía de lograr que éste abarque a la totalidad de las personas. Creemos que la estrategia país actual (2019), de algún modo, se plantea como objetivo final la creación de estas condiciones sociales para el bien común, pero no ha sabido cómo hacerlo. El plan estratégico no ha sido suficientemente explícito, ni ha tenido la calidad propia de una estrategia. Más bien aparece como un conjunto de esfuerzos sectoriales inconexos y sin conducción eficaz.

La estrategia país actual se ha basado en un modelo económico más que social, y se ha entendido el desarrollo netamente desde este enfoque, relegando a un segundo orden de importancia aquellos aspectos sociales que harían posible que nuestro país alcance un desarrollo integral. Además, los problemas sociales han sido arrastrados por décadas y en torno a los cuales orbitan promesas que saturarían cualquier plan. Después de que casi todo ha sido dicho o intentado, es mucho más lo dicho que lo hecho. Esta arena en la que se cruzan desvergüenza política, engaños, frustraciones, corrupción e indiferencia, se ha vuelto política y administrativamente pantanosa y socialmente conflictiva, si no abiertamente belicosa. Ello ha degradado la atmósfera colectiva, ha ralentizado el crecimiento económico del país y horadado las ya débiles confianzas mutuas nacionales.

Estimamos que la estrategia país actual representa un modelo de sociedad basada en la autoridad que, para lograr su objetivo final, mantiene en una posición favorable a las instituciones y organizaciones que representan al Estado y al mercado, en menoscabo del bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio y, como resultado, en el subsecuente deterioro de la auto realización de la persona.

La estrategia país actual se caracteriza principalmente por un Estado que asume un rol de protector, un mercado eminentemente competitivo y una persona cuyas creencias, costumbres y opiniones favorecen su dependencia respecto de las instituciones y organizaciones.

Algo está fallando en los principios actuales de la estrategia de desarrollo de Chile. Una indagación analítica en busca de los principios en los que se basa esta estrategia nos revela un aspecto interesante: esa batería de principios es muy distinta de la que proponemos ([ver Tabla 1](#)). La estrategia país actual se apoya en once principios que se describen a continuación ([ver Tabla 4](#)).

Principios estratégicos globales actuales

A continuación se presentan los principios estratégicos que, estimamos, dan base a las elecciones que se han tomado en la estrategia país actual:

Confidencialidad

La sociedad basada en la autoridad se sustenta en el supuesto de que ésta es la que sabe y quienes no son autoridad no necesitan saber. La confidencialidad, entendida como la necesidad de mantener en reserva o en secreto alguna información, demuestra la subestimación y la subsecuente desconfianza que se tiene en un otro. Un Estado secretista no confía en la sociedad que lo creó y a la cual supuestamente sirve. Este principio es el que explica las asimetrías de información que existen en la relación de la persona con el Estado y el mercado, así como el compartimentaje que existe entre personas y procesos al interior de las organizaciones e, incluso, de la familia. Si bien la transparencia como principio se está instalando desde hace algunos años en nuestro país, estimamos que resta mucho por avanzar hasta alcanzar los niveles de una sociedad desarrollada.

Centralización

La dependencia y la subestimación propios de una sociedad basada en la autoridad provoca que, a mayor relevancia del problema, mayor sea la autoridad que lo soluciona y mayores atribuciones necesite. En las instituciones públicas y en las empresas se valora una autoridad del más alto nivel cuando es omnipresente y se hace cargo de todo tipo de decisiones, incluso irrelevantes. De la misma forma, al interior de las comunidades y de la familia existe la tendencia a centralizar las decisiones en el miembro que es considerado la autoridad. Esta centralización, si bien produce un *cuello de botella* y finalmente una relación lejana y fría entre la autoridad y las personas que le obedecen, se valora como una forma de asegurar la solución de las dificultades.

Fraternidad

El colectivismo entendido como dogma de la colectividad se reconoce por la creación de grupos exclusivos que sienten tener un origen y un destino común, y que luchan por su conservación y prestigio, incluso sin tener méritos para ello. La fraternidad, reconocida por relaciones entrañables al interior de estos grupos, se valora como un mecanismo que permite hacer frente a los altos niveles de desconfianza que hay en nuestra sociedad. En las fraternidades se confía en el otro por el simple hecho de formar parte de ésta y no por sus conocimientos ni por su experiencia. El mérito es relevante, pero una vez calificada la pertenencia al grupo.

Responsabilidad

En una sociedad basada en la autoridad, las instituciones y las organizaciones son los grandes articuladores del bienestar y las personas son recursos necesarios para el cumplimiento de cada misión. Las personas y las organizaciones forman parte de las instituciones y de la sociedad. Deben cumplir un rol claramente establecido y del cual se hacen responsables, entendiendo la responsabilidad como la acción de dar respuesta a lo esperado. Esta respuesta ha de cumplir con los estándares establecidos por la autoridad y mientras mejor definida esté en términos de actividad, tiempo, lugar, resultados, entre otros, menos incertidumbre habrá en la sociedad. La responsabilidad implica una clara definición de límites a partir de lo cual se puede medir y evidenciar el desempeño. Resulta lógico, entonces, enfocarse dentro de estos límites y responder sólo sobre ello frente a la autoridad.

Paternalidad

Las instituciones públicas, las empresas, las ONG y los ciudadanos a nivel de comunidades y en la intimidad de la familia, valoran considerablemente la paternidad como la manera de relacionarse con el otro. La autoridad asume el rol de padre y todos quienes se relacionan con ésta y quieren formar parte de su círculo de beneficios, asumen el rol de hijos. En esta relación, las personas reciben protección a cambio de lealtad y en la medida que mayores beneficios entrega, más racional resulta conservarla y menos necesarias se hacen la independencia y la autonomía. Simbiosis psicológica o mutualismo, en el mejor de los casos.

Autoridad

La autoridad, instalada en el rol de mandar a personas que le están subordinadas porque quedó establecido que quien la ejerce tiene el conocimiento necesario, sabe, y es el principal actor en la solución de los problemas relevantes que enfrentan las instituciones públicas, las empresas, las ONG y los ciudadanos, porque es quien tiene más conocimiento, más experiencia y mejor información. Quienes le rodean no logran comprender lo que la autoridad sí comprende, por tanto, no se hace necesaria la participación de más personas en la toma de decisiones. La autocracia, entendida como la concentración de la toma de decisiones en la autoridad, es el estilo de liderazgo predominante en una sociedad basada en la autoridad.

Presupuesto

El presupuesto convencional por partidas, como una herramienta de planificación basada en la evitación de incertidumbre, favorece tanto la certeza de contar con los recursos financieros esperados, como la obligación de gastarlos. La ejecución presupuestaria, además de su explícito objetivo, se asume también como un requisito para evitar la reducción de recursos para el siguiente ejercicio. El gastar lo asignado y no esforzarse por reducir los gastos se valora como una buena costumbre. Es conducta bien valorada tener un cien por ciento del presupuesto ejecutado al fin del año fiscal y constituye el principal indicador de gestión en el Estado.

Un esfuerzo por reducir costos significaría dejar en evidencia que lo mismo se puede llevar a efecto con menos recursos, y esa menor cantidad será su presupuesto basal para el ejercicio fiscal del siguiente período. Son principalmente las instituciones públicas las

que mantienen este mecanismo como una forma de asegurar holgados recursos futuros. La eficiencia suele recogerse discursivamente como un valor, pero la costumbre hace difícil que las organizaciones la instalen verdaderamente.

Súmese a lo anterior la costumbre de autogenerar objetivos (los que rara vez tienen correlato con las verdaderas demandas de la sociedad) y llegamos al estado actual de las agencias fiscales: hacen lo que saben o lo que les gusta, sin cuidar costos, con presupuestos anuales asegurados, sin importar los rendimientos que tengan y siempre crecientes.

Competición

La supervivencia gatilla conductas de ataque y retirada. Es así como, en una sociedad de alta evitación de incertidumbre, como la nuestra, en la que se intenta a toda costa asegurar la supervivencia, se valora la dominación y la obediencia como caras de una misma moneda, que es la competición. Los que dominan imponen la ética y los que no, obedecen. La competición ha permeado todas las decisiones y las relaciones de nuestra sociedad, tanto en las instituciones públicas, las empresas, las ONG y las interacciones entre las personas a nivel familiar y comunitario. Se premia al mejor estudiante, al mejor trabajador, al mejor vendedor, sin valorar aun que las soluciones a los grandes problemas son, cada vez más, el resultado de un equipo de personas. Si bien se está cuestionando la competencia al interior de las organizaciones y el mercado ha visto surgir en su interior un creciente número de actores en formato de economía colaborativa, para la mayoría resulta natural y obvia la preeminencia de la competición sobre la colaboración.

Lealtad

Entendemos por lealtad el respeto y fidelidad hacia los principios institucionales y/o hacia otras personas. Se valora como el principal factor de éxito para muchas personas y organizaciones. En la medida que se es leal a quien representa la autoridad, se logran beneficios y se alcanzan cargos de mayor responsabilidad, incluso si esta lealtad atropella e ignora los principios organizacionales. La experiencia, el conocimiento y la productividad no se perciben tan relevantes como la lealtad y, por tanto, quienes alcanzan la cúspide de las organizaciones no necesariamente son quienes han demostrado ser capaces de obtener mejores resultados.

Pagar el precio

La sociedad basada en autoridad obtiene su mejor resultado cuando logra personas obedientes y resignadas ante las dificultades que ofrece el entorno. Las personas socialmente obedientes aceptan sin discutir las imposiciones del Estado y se resignan ante las condiciones que ofrece el mercado. La obediencia se considera comportamiento virtuoso y, tan recientemente como un decenio atrás, reclamar el alto precio y/o baja calidad de un bien o servicio era considerado un ejercicio inconducente.

Ser paciente

La paciencia es una actitud que encaja muy bien en una sociedad jerarquizada, toda vez que por la vía de soportar contratiempos y sufrir el paso por largos limbos burocráticos, finalmente la persona puede conseguir algo del sistema. Las personas pacientes esperan su turno y entienden cuando el Estado y el mercado son inoportunos. En una sociedad basada en la autoridad, la paciencia es considerada una señal de respeto hacia la autoridad y de buena educación.

Tabla 4
Principios de la
estrategia país actual

| PRINCIPIOS | BREVE DESCRIPCIÓN |
|-------------------|---|
| Confidencialidad | La información se entrega a quien es digno de confianza |
| Centralización | La máxima autoridad es responsable de todos los problemas |
| Fraternidad | La hermandad es más importante que el mérito |
| Responsabilidad | La responsabilidad tiene límites |
| Paternidad | La autoridad es un padre protector |
| Autoridad | La autoridad es el que sabe |
| Presupuesto | Los presupuestos se ejecutan porque el dinero debe gastarse |
| Competición | Si no se domina, entonces se obedece |
| Lealtad | La lealtad es más importante que el desempeño |
| Pagar el precio | La obediencia es una virtud |
| Ser paciente | Las personas deben saber esperar |

Estas normas, como guía de acción de los individuos y del colectivo que conforman, obviamente resultan funcionales al Estado y al mercado, ubicados en un escalón de privilegio que subordina a la persona ubicada en un nivel inferior. Con esta batería de principios el Estado y el mercado se aseguran de mantener a la persona a su servicio, bajo su control, ejercido mediante este conjunto de valores, creencias y normas que son la orientación y motor de la trilogía, que denominaremos PEM (persona, Estado y mercado), en este modelo estratégico.

Elecciones estratégicas globales actuales

A continuación, sometemos a una prueba de pertinencia a estos principios sobre los que se basa la estrategia país actual, respecto de las elecciones estratégicas globales del modelo que proponemos. Intentamos entregar pruebas de que no sería posible construir una nueva estrategia sobre los preexistentes principios de la actual estrategia.

OEG N°1:

*Satisfacción de las necesidades
de subsistencia de todos los ciudadanos*

La satisfacción de las necesidades de subsistencia no alcanza a todos los individuos. La alimentación es adecuada en cantidad y está adecuándose en calidad según el nivel de ingresos económicos. El agua para la subsistencia es cada vez más escasa, llegando en algunas zonas del país a niveles de insuficiencia. La salud pública es proporcional a la generalizadamente mala calidad de vida de las personas, y en la subsecuente atención médica y farmacéutica se producen diferencias de oportunidad y calidad, que resultan determinantes para señalar que la supervivencia de las personas encuentra una variable clave en la mala calidad de los servicios de salud.

La necesidad de seguridad pública es cada vez más compleja y difícil de abordar, funcionando en forma poco profesional, desintegrada, descoordinada y politizada. La disponibilidad de viviendas está determinada por la oferta y la demanda, con subvención pública a personas de escasos recursos. La energía, si bien está aumentando su disponibilidad, con una menor degradación del medio ambiente, cuenta con un sistema de distribución que promueve la dependencia de las personas respecto del mercado.

La defensa nacional está en un proceso de transición, orientada exclusivamente desde proteger a la soberanía hacia salvaguardar a la población y el territorio, en operaciones distintas a la guerra.

OEG N°2:

Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos

La satisfacción de las necesidades de desarrollo tampoco alcanza para todos. La educación está orientada a formar trabajadores, usuarios de conocimientos y de técnicas, y no a desarrollar habilidades sociales que favorezcan la autonomía y la auto realización de la persona.

El trabajo, pese a la creciente tasa de personas que crean y emprenden por cuenta propia, sigue siendo una función eminentemente dependiente y competitiva, lo que genera un mercado laboral de unos pocos ganadores-incluidos y de otros muchos perdedores-excluidos. La infraestructura y el transporte, modernos y de precios altos y excluyentes, están principalmente en manos de concesiones y son administrados centralizadamente por el Estado. Las telecomunicaciones, modernas y de precios bajos e incluyentes, se destacan en cambio por su gran penetración. La justicia es un subsistema desintegrado, lento, corrupto, distante de las personas, y sus decisiones poco tienen que ver con la idea de justicia.

La protección del medio ambiente, asunto de interés colectivo creciente, se caracteriza más por la aplicación de normas que de tecnologías. Impacta en un aumento del costo de vida de los ciudadanos y por la ideologización, burocratización y judicialización, sigue en Chile un curso firme y acelerado hacia la paralización toda actividad económica, porque todas alteran en algo el orden natural.

OEG N°3:

Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad

En el modelo estratégico vigente las personas se caracterizan por su falta de autonomía e iniciativa, por una baja participación y colaboración en proyectos colectivos que contribuyan al bienestar de la sociedad, y por la presencia de relaciones de verticalidad, autoridad y segregación. Si bien se ha aumentado el nivel de educación, de disponibilidad de recursos financieros y de tolerancia (aunque incipiente) a la diversidad étnica, de género, sexual y religiosa, el respeto tiende a ser superficial y carece todavía de su esencia: la convicción

y sinceridad del sentimiento. No existe una colaboración espontánea entre las personas, y las relaciones tienden a ser transaccionales y utilitaristas, tal cual intercambio comercial.

OEG N°4:

Alta cohesión social

El tejido social se caracteriza por un conflicto ideológico de base histórica, con altos niveles de descalificación e intolerancia en la sociedad civil y entre autoridades del Estado. Persisten algunos movimientos sociales que promueven la descalificación, la violencia y el inmediatismo, y resulta evidente la ausencia de liderazgos que promuevan el diálogo, el entendimiento y la cohesión. Los valores de un sector son antivalores para el otro, coexisten dos cosmovisiones con un grado preocupante de fragilidad en ese equilibrio. La cohesión social en Chile es muy débil y la cruza una profunda grieta que divide al país en dos.

OEG N°5:

Independencia económica de todas las personas

La independencia económica de las personas es difícil de alcanzar. Los impuestos y cargas se incrementan y diversifican en la medida en que se aumentan actividad e ingresos, constituyendo un deterioro de la iniciativa privada. Los ingresos como trabajador dependiente, en cambio, son más estables y seguros (y relativamente elevados en el sector público), lo que resulta un incentivo al trabajo asalariado y la dependencia económica. No existen incentivos potentes al ahorro y a la inversión que favorezcan el aumento de ingresos en el largo plazo. Se promueve un consumo inmediatista sobre la base del endeudamiento a corto plazo con altas tasas de interés, lo que provoca la obtención inmediata de bienes materiales a cambio de la disminución de liquidez financiera en el mediano y largo plazo. Las deudas así generadas impiden que las personas tomen la iniciativa de independizarse laboralmente. Finalmente, no existen iniciativas para reducir los costos de vida en bienes y servicios claves, salvo subsidios que generan dependencia económica de quienes lo reciben.

OEG N°6:

Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global

La iniciativa privada responde principalmente a momentos de precariedad de las personas. No existen incentivos, salvo algunos tipos de subvención estatal para generar y desarrollar empresas. Resulta más atractivo para los potenciales emprendedores emplearse en una gran empresa que emprender una propia. Los emprendimientos y las Pymes tienen un alcance local, sin que existan mayores oportunidades de internacionalización. En un plano general, el emprendedor chileno no piensa en el mundo como mercado.

OEG N°7:

Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales

El Estado, representado por las instituciones públicas, se caracteriza principalmente por asumir un rol de protector y de ejecutante, más que de orientador y fiscalizador. Funciona en forma relativamente ordenada y en una relación autoritaria con las personas y, usualmente, en disposición competitiva entre agencias y servicios dependientes del mismo Estado, y no pocas veces en postura igualmente competitiva con organizaciones privadas. Es paternalista, centralizado y burocrático, por lo que sus procesos son excesivamente detallados, restrictivos, engorrosos, redundantes, alejados de la realidad local y lentos en la satisfacción a nivel suficiente y sostenible de las necesidades de la población, especialmente las más básicas y fundamentales.

OEG N°8:

Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social

Las empresas se caracterizan por un crecimiento sostenido, pero concentrado en la provisión de bienes y servicios claves (salud, agua, luz, gas, transporte, pensiones, financiamiento), por su falta de colaboración entre sí y con los actores sociales (medio ambiente, comunidades), y por su falta de compromiso en la reducción de las reales brechas del desarrollo económico y social. Las ONG, por otro lado, y consideradas también en la tipología de organizaciones privadas, demuestran ser un factor cada vez más relevante en la generación de confianza y en la solución de aquellos problemas que las empresas no valoran.

OEG N°9:

Adecuada gestión económica de los recursos nacionales

Si bien la gestión económica se ha caracterizado por una institucionalidad que busca fortalecer la gobernanza, las decisiones dan cuenta de una gestión cortoplacista y politizada. Las medidas que se han tomado en términos de recursos nacionales han sido inmediatistas, reactivas y sin una visión de desarrollo país. El Estado y el mercado tienen cada vez mayores recursos, pero su falta de visión les ha impedido gestionarlos de manera efectiva para asegurar el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio de todas las personas. La iniciativa privada produce y distribuye en base a lo que le conviene y la iniciativa pública, que podría cubrir las brechas de manera colaborativa, no despliega bienes y servicios con niveles adecuados de cobertura, calidad y oportunidad. El modelo productivo basado principalmente en la extracción de recursos naturales es de baja agregación de valor y de poca productividad, el modelo de desarrollo tecnológico es de baja penetración y escasa innovación, y el modelo de capital humano es de baja calificación y de baja productividad.

OEG N°10:

Relaciones internacionales respetuosas y colaborativas que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad

Las relaciones exteriores de nuestro país se caracterizan por una participación de amplio espectro en el campo internacional, privilegia relaciones con el primer mundo y con organizaciones de liderazgo global. Acota la gestión de conflictos fundamentalmente al marco del derecho internacional, usualmente en asuntos vecinales, y casi siempre de manera reactiva y en ausencia de planificación. La disuasión corre sin lugar a duda por cuenta del poder militar, no por gestión en materia de política exterior. No se aprecia una relación directa entre estos grandes esfuerzos y la satisfacción de necesidades claves en la sociedad. La influencia de los organismos internacionales y de los países del primer mundo es cada vez mayor, en una amplia gama de temas. Aunque no se vulnera ostensiblemente la autonomía del Estado, obviamente al ceder espacios de autonomía y entregárselos a la superestructura de organismos internacionales, la república pierde grados de libertad. Existe la posibilidad de estar otorgando más prerrogativas de las convenientes a organismos multinacionales, y estar afectando a la población chilena por decisiones de burócratas

que nadie aquí eligió, ejerciendo potestades para las cuales poseen dudosa capacidad.

Incompatibilidad de las elecciones principales de la estrategia actual con la estrategia propuesta

Repitiendo el proceso que seguimos en el diseño de la estrategia que proponemos, asociaremos una acción esencial para el logro de cada OEG, con la diferencia que, en esta ocasión, tal vinculación se hará entre cada OEG y la elección principal que el actual modelo demuestra haber adoptado. Como resulta previsible, esperamos que el resultado de este segundo ejercicio resulte más disfuncional que el del modelo que hemos diseñado (nadie supondría que resulte lógico elaborar un diseño peor que el vigente y tener la osadía de ofrecerlo como alternativa, al menos no intencionalmente).

También podría conjeturarse con natural suspicacia que, para que nuestro modelo estratégico luzca más atractivo, los autores estemos utilizando el expediente de mezquinar atractivos a la estrategia en curso. Es por ello por lo que invitamos al lector a realizar su propio ejercicio. Naturalmente, no estamos exponiendo aquí verdades axiomáticas ni de lógica tautológica, porque las ciencias sociales tienen la desventaja de ofrecer inmensos obstáculos a la formalización matemática de sus naturalezas. Por ello, hemos sido rigurosos en presentar un modelo estratégico bien estructurado, transparentemente, expuesto y metodológicamente tratado, teniendo presente en todo momento que, si bien ese esqueleto es respetuoso del método científico, su contenido es eminentemente dialéctico, pues constituye un conjunto de razonamientos y argumentaciones para descubrir verdad, mediante su exposición y confrontación.

La Tabla 5 expone el contrapunto. Se aprecia con nitidez que las elecciones principales que como país hemos adoptado, en el seno de la estrategia de desarrollo actualmente vigente, son inconducentes al logro de los objetivos estratégicos globales propuestos por los autores del presente trabajo.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO GLOBAL | ELECCIÓN PRINCIPAL |
|---|--|
| OEG N°1: Satisfacción de las necesidades de subsistencia de todos los ciudadanos. | Subsidio por mala calidad y pago por buena calidad, con excepción de la defensa. |
| OEG N°2: Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos. | Subsidio por mala calidad y pago por buena calidad, con excepción de las telecomunicaciones. |
| OEG N°3: Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad. | Personas obedientes, poco respetuosas y competitivas que contribuyen ocasionalmente al bienestar de la sociedad. |
| OEG N°4: Alta cohesión social. | Mantención de un conflicto histórico que divide a la sociedad. |
| OEG N°5: Independencia económica de todas las personas. | Dependencia económica del Estado o del mercado. |
| OEG N°6: Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global. | Emprendimiento reactivo y de alcance local. |
| OEG N°7: Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales. | Rol de protección y satisfacción inadecuada de las necesidades fundamentales de parte del Estado. |
| OEG N°8: Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social. | Empresas exclusivamente competitivas y orientadas exclusivamente al lucro. |
| OEG N°9: Adecuada gestión económica de los recursos nacionales. | Falta de consenso en una visión país, inmediatismo y reactividad. |
| OEG N°10: Relaciones internacionales respetuosas y colaborativas que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad. | Énfasis en el intercambio comercial. |

Tabla 5
Objetivos
Estratégicos
Globales y
Elecciones
Principales de
la estrategia
país actual.

Prospectiva de la estrategia actual y brechas para el logro de los objetivos estratégicos globales

Una mirada a futuro de la estrategia país actual al año 2025, y las elecciones estratégicas globales evidenciadas, dan cuenta de lo difícil que sería para nuestra sociedad asegurar un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para todos quienes viven en Chile, si se sigue adelante con la estrategia actualmente en curso (se sugiere pasar revista a la prospectiva desarrollada en la fase analítica mediante construcción de escenarios utilizando el método FAR, [ver página 108](#)). A continuación, se presenta la prospectiva asociada a cada objetivo estratégico global.

OEG N°1:

Satisfacción de las necesidades de subsistencia de todos los ciudadanos

Algunas necesidades de subsistencia, como la defensa y la energía, estarían plenamente satisfechas, junto a una satisfactoria distribución de algunos bienes y servicios importantes. Así también, se prevé que el déficit de viviendas haya sido eliminado y no represente ya un problema social. La salud y la seguridad pública se avizoran como necesidades insatisfechas que provocarían malestar en la sociedad, sea por el aumento del costo de vida para las personas al acceder a niveles de calidad deseables, sea por la mala calidad de lo que los beneficiados recibirían con cargo a los subsidios del Estado. La cantidad decreciente de agua no estaría asegurada para todos, lo que torna necesario adoptar iniciativas de supervivencia que permitan asegurar la cantidad y calidad de este recurso.

OEG N°2:

Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos

Las necesidades de desarrollo asociadas a las telecomunicaciones se proyectan plenamente satisfechas, junto a una adecuada distribución de bienes y servicios. Las necesidades de transporte y de infraestructura pública alcanzarían también niveles suficientemente satisfactorios, aunque probablemente no en la cantidad ni la calidad suficientes en zonas extremas y aisladas. Las necesidades de justicia, educación, trabajo y previsión social podrían no alcanzar niveles de satisfacción, al no adaptarse oportunamente a las nuevas exigencias

de la sociedad. Finalmente, la protección del medio ambiente probablemente no será suficientemente sustentable, lo que perduraría como un foco de constante y creciente malestar en la sociedad.

OEG N°3:

Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad

El modelo de sociedad basada en autoridad haría inviable que las personas logren ser autónomas en su vida, respetuosas entre sí y colaborativas por el bien de objetivos colectivos. Este modelo seguiría promoviendo personas obedientes que dependen de un tercero para decidir, irrespetuosas, que descalifican a quienes son diferentes y competitivas, que persiguen rédito a costa de la degradación del bienestar del prójimo.

OEG N°4:

Alta cohesión social

Los resultados de una sociedad altamente competitiva y basada en la autoridad se proyectarían también en ámbitos que van más allá del mercado, permeando y dañando relaciones entre diferentes actores sociales y personas. Se aprecia que el conflicto histórico ideológico seguiría siendo un fenómeno presente en la sociedad, entre otras razones, porque seguiría beneficiando a quienes viven de éste. Desactivado el conflicto, sus eternos promotores no tendrían causa de la cual asirse.

OEG N°5:

Independencia económica de todas las personas

El consumo seguirá superando los niveles de satisfacción y el ahorro (como pensión de vejez, por ejemplo), si bien podría alcanzar mejoras, sus beneficios no se transferirían a la calidad de vida en el corto plazo. El ahorro no sería una palanca que provoque la independencia de las personas, sino, más bien, la seguridad en momentos de vulnerabilidad por vejez. No se proyecta que los ingresos aumenten de forma considerable, ni que los impuestos lo hagan de igual manera. Finalmente, los costos de financiamiento no disminuirían y el costo de vida de las personas seguiría aumentando hasta alcanzar niveles de dependencia, ya sea del Estado a través de subsidios, o del mercado a través del endeudamiento.

OEG N°6:

Generación y desarrollo masivos de pequeñas y medianas empresas de impacto global

Si bien el comercio internacional promete un entorno favorable para el desarrollo de empresas de alcance internacional, el emprendimiento seguiría siendo reactivo y de alcance local. Los niveles de competitividad seguirán siendo insuficientes para que Pymes y emprendimientos puedan jugar un mejor rol en el comercio internacional. Respecto de la productividad, se prevé que seguirá siendo insuficiente, dando pie a una cada vez mayor concentración del poder en las grandes empresas y mayor precariedad de las Pymes. Las iniciativas de emprendimiento seguirán siendo reactivas y de corto alcance.

OEG N°7:

Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales

La institucionalidad pública seguiría asumiendo un papel protector a favor de las personas, generando su dependencia del Estado y ofreciendo servicios de baja calidad en la satisfacción de necesidades fundamentales.

OEG N°8:

Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social

Las empresas seguirían siendo eminentemente competitivas entre sí y orientadas al lucro, sin hacerse cargo de reducir brechas de desarrollo económico y social. Sin embargo, las ONG continuarían ocupando un espacio de creciente relevancia en aquellas áreas donde las empresas y la institucionalidad pública no ofrecen bienes y servicios de bajo costo y alta calidad.

OEG N°9:

Adecuada gestión económica de los recursos nacionales

La gestión económica del país podría no ser satisfactoria producto de una gobernanza oscilante. Se proyecta un aumento moderado de la producción de bienes y servicios, y una disponibilidad de recursos en disminución. Una falta de visión de país, más una mirada de corto plazo y reactiva, podrían llegar a ser las principales razones de la inadecuada gestión económica que se prospecta como más probable.

OEG N°10:

Relaciones respetuosas y colaborativas que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad

Se estima que el país seguiría manteniendo relaciones internacionales respetuosas y colaborativas, principalmente con los países del primer mundo y con los organismos internacionales que tenderían a ejercer en nuestro país una influencia por encima de lo considerado pertinente. Con el resto de los países la relación privilegiaría los aspectos comerciales, a excepción de la tradicionalmente cuidadosa atención al área vecinal, que considera múltiples y sensibles costados. Estas relaciones exteriores no se prevén teniendo una influencia decisiva en la satisfacción de las necesidades claves de la sociedad chilena.

A continuación, se presenta la Tabla 6 de monitoreo de logro respecto de los objetivos estratégicos globales ([ver Tabla 5](#)). Aquí se puede apreciar cómo las elecciones que se han adoptado a nivel país proyectan escenarios al año 2025 que apuntan a que no se lograrían dichos objetivos. Se puede apreciar que ningún Objetivo Estratégico Global alcanzaría el nivel esperado. Los OEG 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 se encuentran en un grado de insatisfacción parcial (en amarillo). Los OEG 3 y 4 en un grado de insatisfacción total (en rojo). Ninguno en verde.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO GLOBAL | ELECCIÓN PRINCIPAL |
|---|--|
| OEG N°1: Satisfacción de las necesidades de subsistencia de todos los ciudadanos. | Subsidio por mala calidad y pago por buena calidad, con excepción de la defensa. |
| OEG N°2: Satisfacción de las necesidades de desarrollo de todos los ciudadanos. | Subsidio por mala calidad y pago por buena calidad, con excepción de las telecomunicaciones. |
| OEG N°3: Personas autónomas, respetuosas y colaborativas que contribuyen al bienestar de la sociedad. | Personas obedientes, poco respetuosas y competitivas que contribuyen ocasionalmente al bienestar de la sociedad. |
| OEG N°4: Alta cohesión social. | Mantenimiento de un conflicto histórico que divide a la sociedad. |
| OEG N°5: Independencia económica de todas las personas. | Dependencia económica del Estado o del Mercado. |
| OEG N°6: Generación y desarrollo masivo de pequeñas y medianas empresas de impacto global. | Emprendimiento reactivo y de alcance local. |
| OEG N°7: Institucionalidad pública que facilita la satisfacción de las necesidades fundamentales. | Rol de protección y satisfacción inadecuada de las necesidades fundamentales de parte del Estado. |
| OEG N°8: Organizaciones privadas colaborativas que contribuyan a reducir las brechas del desarrollo económico y social. | Empresas exclusivamente competitivas y orientadas exclusivamente al lucro. |
| OEG N°9: Adecuada gestión económica de los recursos nacionales. | Falta de consenso en una visión país. Inmediatismo y reactividad. |
| OEG N°10: Relaciones respetuosas y colaborativas que fortalezcan la satisfacción de las necesidades claves en la sociedad. | Énfasis en el intercambio comercial. |

Tabla 6

Monitoreo de logro de Objetivos Estratégicos Globales de la estrategia actual.

Estimamos entonces que el modelo de sociedad basada en autoridad que hoy prevalece haría difícil que se logre un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio, para que todas las personas puedan alcanzar la auto realización. La complejidad de la sociedad, el cambio permanente y la incertidumbre propia de una sociedad libre, con niveles de desarrollo tecnológico creciente y de gran apertura al mundo, tensionarán cada vez más este modelo de sociedad hasta volverlo declinante y menoscabado. Las relaciones entre actores sociales como las empresas, la institucionalidad pública y los ciudadanos se advierten progresivamente más tensas, y el autoritarismo en la gestión de conflictos podría ser la herramienta más usada para aplacar voluntades contrapuestas. La falta de cohesión social y la falta de autonomía, respeto y colaboración de los ciudadanos son, a nuestro juicio, las principales brechas para cubrir en la relación entre actores sociales.

El deficiente grado de independencia económica de las personas, agravada por los altos costos de vida, la falta de incentivos para emprender y mejorar la productividad, y la competitividad de las empresas de pequeño a mediano tamaño, serían importantes brechas económicas para cubrir. El Estado, en su rol de protector, y el mercado, en su rol de agente estimulante de competencia, ambos ejerciendo sus influjos sobre la persona, propenden a un divorcio con la necesidad de que los ciudadanos logren ser autónomos, respetuosos y colaborativos. Esto constituye una brecha de roles relevante.

La poca visión en la gestión económica de los recursos nacionales representa una brecha estratégica país clave para lograr el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio de todos los ciudadanos. La falta de consistencia de la política exterior en su relación con la satisfacción de las necesidades fundamentales de la sociedad, representa una importante brecha también. Finalmente, la insuficiente satisfacción de necesidades de subsistencia y de desarrollo para los ciudadanos, especialmente en zonas extremas y aisladas, constituye una relevante brecha de gestión territorial, siendo las más deficientes: la salud, la seguridad pública, la protección del medio ambiente, las condiciones de financiamiento, el agua, la justicia, el trabajo y la previsión social.

En síntesis, si la estrategia país actual se mantiene en curso, la prospectiva al año 2025 proyecta seis importantes brechas en *objetivos globales estratégicos* que nuestra propuesta considera inherentes a una meta nacional de orden estratégico. Si esas diferencias

no se cierran, será imposible revertir la pirámide y lograr que nuestro país alcance el desarrollo social y económico que tanto anhelamos. Las siguientes son las brechas que necesitan ser cubiertas mediante una estrategia país que acelere y consolide un modelo de sociedad basada en liderazgo:



Una estrategia país que articule fines, modos y medios para llevar a la sociedad a un nivel de bienestar superior, ha sido el camino elegido por países que han dado ese paso hacia un nivel colectivo más elevado. Una aproximación racional, metódica, y un plan de acción coherente, debieran ir mejorando cada foco deficiente o brecha identificada.

El camino de una estrategia conduce a acciones específicas en sectores específicos. Es así como en el Capítulo 2 se presenta al lector el detalle del hilvanado racional que dio forma a la estrategia, desde su conceptualización agregada, hasta bajar a un conjunto de tareas sectoriales cuando se hizo un exhaustivo ejercicio de prospectiva en los diversos ámbitos analizados. Este conjunto de tareas, derivado de la secuencia aquí resumida pero expuesta en toda su extensión en el próximo capítulo, permite sintetizar, junto a su respectivo orden de prioridades para su abordaje, lo que denominamos el Tablero Estratégico País (TEP) de brechas estratégicas parciales o de segundo orden.

—TABLERO ESTRATÉGICO PAÍS (TEP) DE BRECHAS ESTRATÉGICAS PARCIALES O DE SEGUNDO ORDEN

ESTA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA MUESTRA, CON DIFERENTES COLORES, AQUELLAS BRECHAS QUE PERSISTIRÍAN EN NUESTRA SOCIEDAD, APRECIACIÓN QUE HACEMOS BASÁNDONOS EN EL ESTUDIO DEFENSA 2025 Y EN EL ANÁLISIS DE LAS ELECCIONES DE LA ESTRATEGIA PAÍS ACTUAL. NO DEBEMOS PERDER DE VISTA QUE EXISTE UNA RELACIÓN DE CAUSALIDAD ENTRE ELECCIÓN Y BRECHA. UNA BUENA ELECCIÓN NO PRODUCE BRECHA, UNA MALA ELECCIÓN, SÍ.

Los casilleros azules dan cuenta de aquel conjunto de elecciones parciales o de segundo orden (identificadas ya en el campo de brechas funcionales, no tan gruesas o conceptuales) que favorecen notablemente un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio; los casilleros verdes corresponden al conjunto de elecciones que asegurarían dicho bienestar; los casilleros amarillos identifican al conjunto de elecciones que estimamos podrían no asegurarlo; y, por último, los casilleros rojos señalan el conjunto de elecciones que estimamos que no lo asegurarán. Los casilleros amarillos y, especialmente, los rojos corresponden a aquellas elecciones asociadas a brechas parciales de gran relevancia, que requieren ser intervenidas para lograr los objetivos estratégicos globales de la estrategia país que estamos proponiendo.

| PERSONAS | | | | | |
|----------------------------|--|--------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| ESTADO | OBJETIVO: BIENESTAR SOSTENIBLE Y SUFICIENTEMENTE SATISFACTORIO | | | MERCADO | |
| INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | | CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | | EMPRESAS |
| | EDUCACIÓN | SALUD | VIVIENDA | ALIMENTACIÓN Y AGUA | |
| | JUSTICIA | DEFENSA | | SEGURIDAD PÚBLICA | |
| | INFRAESTRUCTURA | TELECOMUNICACIONES | | TRANSPORTE | ONG |
| | MEDIO AMBIENTE | | ENERGÍA | | |
| | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | |
| | INGRESOS | COSTO DE VIDA | IMPUESTOS | AHORROS | |
| RELACIONES INTERNACIONALES | GOBERNANZA | RECURSOS | PRODUCTIVIDAD | CONSUMO | ONG INTERNACIONALES |
| | CLIMA SOCIAL | | APOYO A PYMES | | |
| | SEGURIDAD INTERNACIONAL | | EMPRENDIMIENTO | | |
| | SOBERANÍA | | COMPETITIVIDAD | | COMERCIO INTERNACIONAL |
| | CIUDADANOS | | | | |
| | CIUDADANOS QUE COLABORAN DESDE EL EXTERIOR | | | | |

Tabla 7
 Tablero estratégico país de brechas estratégicas parciales.

—LA GESTIÓN DEL CAMBIO: CÓMO REVERTIR LA PIRÁMIDE

La autoridad y el liderazgo se pueden visualizar como dos funciones continuas, dos curvas que coexisten en la sociedad chilena, en donde la autoridad se representa con una curva descendente y el liderazgo con una curva ascendente.

El modelo basado en autoridad es una sociedad sostenida por estructuras funcionales, marco regulatorio y una producción institucional, donde las grandes organizaciones públicas y privadas son las principales creadoras de valor y las personas somos casi siempre un insumo y, ocasionalmente, beneficiarios, pero no los verdaderos protagonistas.

En contraste, el modelo basado en liderazgo es una sociedad que representa una forma diferente de vivir, caracterizada por la producción social sobre plataformas de colaboración entre individuos, libre de la aversión social instalada en la pirámide invertida actual. Estas plataformas en Chile se están transformando paulatinamente en entidades creadoras de valor y las organizaciones (más las privadas que las públicas) están comenzando a ceder espacios en su favor. La sociedad basada en liderazgo en la que estamos comenzando a vivir aún no es reconocida por la mayoría de las personas como la tendencia que en verdad es, sino que se observan casos aislados, eventos aparentemente inconexos, como puntos discretos, y no se les ve aún concatenados en la curva ascendente antes señalada.

La pirámide invertida que dispone el orden de las partes en nuestro país, en la que el Estado y el mercado gozan de una inmoderada y muchas veces abusiva preponderancia sobre la persona, necesita ser revertida. Para eso es importante generar una transformación

cultural en nuestra sociedad, desde un modelo de sociedad basada en la autoridad a un modelo de sociedad basada en liderazgo. Si logramos esta transformación cultural, haremos posible que la persona alcance una independencia tal, que la habilite para generar por sí misma las oportunidades que el mercado y el Estado no son capaces de proveerle.

La transformación cultural aludida necesita de una estrategia país que haga posible revertir esta pirámide defectuosa, que el Estado deje ser paternalista, que el mercado deje de ser un espacio de encuentro en muchas ocasiones abusivo y disociador, y que la persona se sacuda de apatías, desintereses y mansedumbres, para convertirse en un consciente y dinámico agente de su propia metamorfosis. Necesitamos que el Estado se transforme en un facilitador, que el mercado se transforme en algo colaborativo y que la persona se transforme en un ente independiente y participativa.

Una sociedad basada en liderazgo luce como la mejor garantía de desarrollo personal y social. Si logramos instalar este modelo, Chile llegará a ser un país desarrollado, tanto en lo social como en lo económico, resultado de un marco de costumbres sociales basado en un nuevo contexto valórico, que destaque a la persona y sus relaciones con el colectivo, de modo que favorezca y ampare su auto realización.

En atención a que la estrategia país propuesta representa una transformación importante, se vuelve necesario iniciarla con la creación de un clima de cambio y sentido de urgencia, a efectos de hacer menos prolongado el siempre difícil y usualmente resistido proceso de cambios.

Para crear un clima que favorezca el cambio y que le infunda el sentido de urgencia necesario, es menester una visión que sea valorada por todas las personas y sentida como el destino común. Aquella debe transmitir con nitidez los beneficios que su materialización implicaría. Luego, es necesario lograr un apoyo proactivo de los actores sociales y, especialmente, del Estado en un rol de facilitador. Es indispensable que las personas, el Estado, las empresas y las ONG se sientan protagonistas de la ejecución de la estrategia país y de su logro.

Estos compromisos resultan vitales en cuanto encarnan un cambio de paradigma en la manera de relacionarse con la sociedad. La contribución social de las empresas, en cuanto a ampliar su propuesta de valor hacia la satisfacción de las necesidades fundamentales de las personas, es clave para el logro de los objetivos que esta estrategia país propone. Esta mayor contribución social de las empresas

redundaría en mayores beneficios económicos, tales como confianza en la marca, captación de talentos, retorno de inversiones, entre otros.

Es relevante que las ONG sean grandes orquestadores del voluntariado masivo en la sociedad, de tal forma que dicha participación sea efectiva y eficiente. En ese rol de articulador es clave lograr una coordinación que produzca sinergia entre los actores sociales, en el esfuerzo de satisfacer las necesidades claves de las personas.

Finalmente, el Estado y las autoridades políticas deben ser agentes promotores de la autonomía de las personas, de la colaboración entre los diferentes actores y del buen clima social.

Para habilitar de manera temprana los cambios en todos los niveles, hay que lograr que los actores sociales relevantes accionen inicialmente en los ámbitos prioritarios, con el fin de avanzar en la materialización de la visión.

Es necesario organizar anticipadamente el voluntariado para las áreas claves en las que se necesita que personas, empresas, ONG y Estado desempeñen roles principales, y donde resulte urgente que se generen beneficios más tempranamente. Es necesario que las personas se comprometan organizándose en todos los ámbitos, desde lo local hacia lo nacional, y se esfuercen por lograr resultados y mejoras concretas en su entorno inmediato.

Es imprescindible que las empresas se organicen y alineen rápidamente en la creación de mayor valor a la sociedad y, sobre la base de los objetivos de esta estrategia país, contribuyan directamente al logro de mayores beneficios para las personas, como lo son menores costos, mejores bienes y servicios claves, cuidando el medio ambiente y el clima social. Desde este nuevo paradigma, es necesario que las empresas actualicen sus propuestas de valor, busquen nuevas alianzas y se reorganicen para mejorar la transparencia.

Es igualmente imperativo que el Estado emita señales de coherencia en términos de austeridad, transparencia y de oportunidad en la generación de valor a las personas en los servicios que presta. Para ello, es importante que explore iniciativas de fácil implementación y alto beneficio, para luego pasar a las más estructurales y complejas. Las organizaciones públicas necesitan estar a la altura de estos nuevos desafíos, con un alto compromiso de sus funcionarios, una adecuada coordinación de procesos, y una eficiente acogida del voluntariado y de la participación ciudadana, especialmente en las áreas prioritarias donde necesita sortear mayores obstáculos.

El Estado necesita dar mayor relevancia a las cuentas públicas en todos los servicios, con el fin de demostrar el cumplimiento de los objetivos, rendir cuenta de los recursos utilizados, del impacto generado, recibir las recomendaciones de la sociedad civil y gestionar oportunamente las desviaciones. Así también, reconocer con proactividad y públicamente a los actores sociales que han brindado aportes sustantivos en el logro de los objetivos de la estrategia país, estimulando con ello la contribución de todos los sectores. Es importante potenciar el uso de plataformas colaborativas basadas en tecnologías de información, que permitan una rápida comunicación y coordinación de las acciones del voluntariado en áreas prioritarias y un registro de las actividades, compromisos, resultados y logros de dicha participación.

Para lograr una mejora continua, que sea parte de la cultura, se necesita sustentar las mejoras en el tiempo y para ello es clave instalar un mecanismo de innovación abierta en todas las áreas claves de la gestión pública, que haga posible la búsqueda permanente de nuevas formas de solucionar problemas relevantes de la sociedad. La innovación abierta es un mecanismo en el que se haría efectiva la colaboración intensiva de los actores sociales (personas, empresas, instituciones públicas y ONG), anclando en la sociedad una cultura de mejora continua basada en la participación y focalizada en los objetivos planteados en esta estrategia país.

En una línea de ideas consistente con el diagnóstico estratégico, es de toda lógica plantear seguidamente que para dar inicio al giro propuesto debiese darse inicio al proyecto, abordando primeramente las nueve áreas claves que presentan mayores brechas para lograr un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio. Estas áreas denominadas como de primera urgencia son las que aparecen en alarmanete color rojo en TEP de Brechas Estratégicas Parciales ([ver Tabla 7](#)): clima social, seguridad pública, salud, colaboración ciudadana interna, costo de vida, condiciones de financiamiento, productividad, medio ambiente y colaboración ciudadana desde el exterior.

Posteriormente, y en la misma línea de ideas, se haría preciso enfocarse en las siguientes quince áreas claves que presentan brechas parciales de gran relevancia. Estas áreas denominadas de segunda urgencia (en amarillo) son: institucionalidad pública y gobernanza; empresas, competitividad, emprendimiento y apoyo Pymes; educación y justicia; ingresos, trabajo y previsión social e impuestos; alimentación y agua, y producción de bienes y servicios; soberanía y seguridad

internacional. Considerando su interdependencia y el imperativo de la eficiencia, estas áreas deben gestionarse sistémicamente, de forma integrada, a fin de acelerar el aprovechamiento de sus bondades.

Con la finalidad de maximizar el rendimiento, el esfuerzo debiese centrarse primero en aquellas de mayor prioridad. Por tanto, a efecto de establecer esa escala de prioridades, hemos elaborado un modelo muy simple en base a dos variables: el impacto (beneficios) de eliminar la brecha y la factibilidad de lograrlo, aplicando métrica en una escala de 1 a 5, donde 1 es la cota inferior de cada una de esas dos variables y 5 representa su valor máximo. El resultado se tabula a continuación:

Áreas de primera urgencia (ver Tabla 8, cuadros de color rojo):

| | ÁREA | BENEFICIO | IMPACTO/ BENEFICIOS | FACTIBILIDAD/ IMPLEMENTACIÓN | PUNTAJE |
|---|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------|
| 1 | Clima social | Mayor colaboración | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 2 | Seguridad pública | Mejores condiciones de vida | Alto (4) | Muy alta (5) | 9 |
| 3 | Salud | Mejores condiciones de vida | Muy alto (5) | Baja (2) | 7 |
| 4 | Colaboración ciudadana | Mayor colaboración | Muy alto (5) | Baja (2) | 7 |
| 5 | Condiciones de financiamiento | Menor costo de vida | Alto (4) | Baja (2) | 6 |
| 6 | Productividad | Mejores ingresos | Muy alto (5) | Moderada (3) | 8 |
| 7 | Medio ambiente | Mejores condiciones de vida | Muy alto (5) | Muy baja (1) | 6 |
| 8 | Costos de vida | Mejores condiciones de vida | Muy alto (5) | Moderada (3) | 8 |
| 9 | Colaboración de extranjeros | Menor costo de vida | Moderado (3) | Baja (2) | 5 |

Tabla 8
Matriz de análisis de prioridad-áreas de primera urgencia.

Ha quedado así establecido el orden de prioridades para proceder al cierre de las brechas más significativas (aquellas de mayor puntaje).

Se repite el procedimiento para las áreas de segunda urgencia (ver Tabla 9 cuadros color amarillo):

| | ÁREA | BENEFICIO | IMPACTO/ BENEFICIOS | FACTIBILIDAD/ IMPLEMENTACIÓN | PUNTAJE |
|----|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------|
| 10 | Institucionalidad pública | Mayor eficiencia | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 11 | Gobernanza | Mayor eficiencia | Alto (4) | Muy alta (5) | 9 |
| 12 | Empresas | Mejores ingresos | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 13 | Emprendimiento | Mejores ingresos | Alto (4) | Alta (4) | 8 |
| 14 | Competitividad | Mejores ingresos | Alto (4) | Baja (2) | 6 |
| 15 | Apoyo a las Pymes | Mejores ingresos | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 16 | Justicia | Mejores condiciones de vida | Alto (4) | Baja (2) | 6 |
| 17 | Educación | Mejores condiciones de vida | Muy alto (5) | Moderada (3) | 8 |
| 18 | Ingresos | Mejores condiciones de vida | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 19 | Trabajo y previsión social | Mejores ingresos | Muy alto (5) | Alta (4) | 9 |
| 20 | Impuestos | Menor costo de vida | Bajo (2) | Baja (2) | 4 |
| 21 | Alimentación y agua | Mejores condiciones de vida | Alto (4) | Moderada (3) | 7 |
| 22 | Producción bienes y servicios | Menor costo de vida | Alto (4) | Baja (2) | 6 |
| 23 | Soberanía | Mayor eficiencia | Bajo (2) | Baja (2) | 4 |
| 24 | Seguridad internacional | Mayor eficiencia | Bajo (2) | Baja (2) | 4 |

Tabla 9
Matriz de análisis de prioridad-áreas de segunda urgencia

Finalmente, estimamos necesario que las otras catorce áreas claves trabajadas en el presente estudio, que son identificadas de color verde y azul ([ver Tabla 7](#)) y que representan los niveles de bienestar sostenible y suficiente, o más que suficientemente satisfactorio, respectivamente, necesitan ser tratadas durante la gestión del cambio según los objetivos de la estrategia país y en sinergia con aquellas áreas claves urgentes.

En resumen, las diferentes fases de la gestión del cambio necesitan llevarse a efecto con prioridades claramente establecidas y metodológicamente discriminadas. De este modo, la estrategia país necesita comenzar con la recuperación de la cohesión social y seguridad pública.

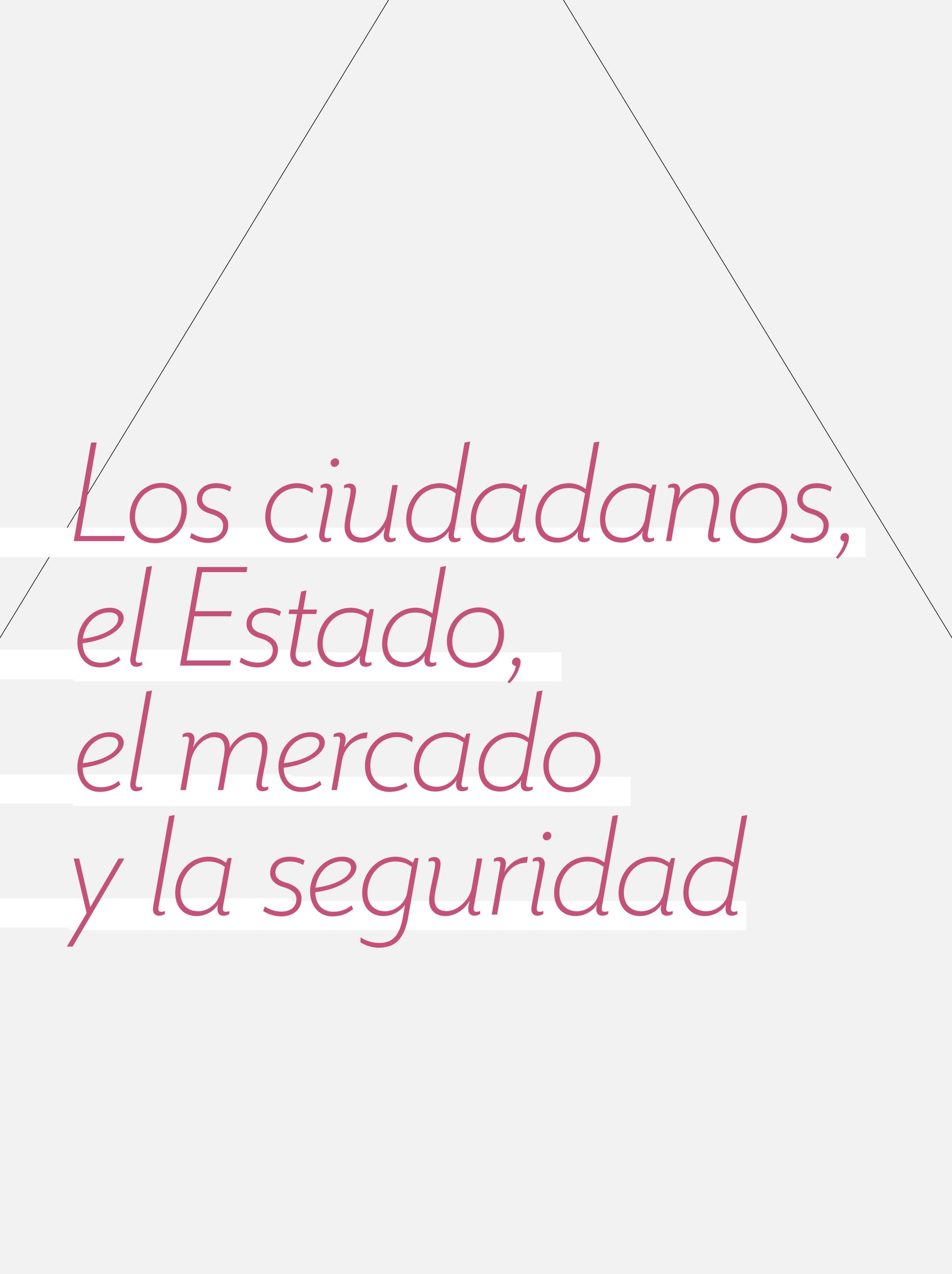
Obtener un estado de cohesión en un país dividido en múltiples arenas de confrontación no es tarea de eternos y repetidos debates teóricos. Lo que proponemos aquí es una estrategia de significación práctica para encaminar a la sociedad hacia la solución de sus problemas más relevantes. Respecto a la dimensión económica, las circunstancias demandan concentrarse en aumentar la productividad y bajar el costo de vida de las personas.

La última reflexión cabe hacerla nuevamente respecto de la trascendencia de la transformación de la institucionalidad, a fin de que las personas se desenvuelvan en un mercado de más alto estándar y se hagan de un Estado más eficiente, menos autoritario y de mejor cuenta pública. Ello constituye condición *sine qua non* para tener una población en posición de alcanzar su auto realización.

Para terminar la presentación de la estrategia país que hemos diseñado, acabamos esta exposición, iniciada desde un nivel conceptual, desagregando paulatinamente la propuesta hasta llegar a un tablero que expone las brechas que hemos denominado parciales o de segundo orden, cuadro que constituiría un instrumento útil al control de gestión del avance de la estrategia, ya en el terreno de la realidad práctica.

CAPÍTULO II

EL
PROBLEMA
DE LA
SEGURIDAD



*Los ciudadanos,
el Estado,
el mercado
y la seguridad*

—LA NECESIDAD DE SEGURIDAD

LA PALABRA SEGURIDAD PROVIENE DE LA VOZ LATINA *SECURUS*, QUE significa «libre o exento de riesgo», como también «lugar o sitio libre de todo peligro» (RAE, 2019). Ahora, si este significado lo asociamos a las necesidades de un individuo, como lo define Abraham Maslow en su *Teoría de la Motivación Humana* (Maslow, 1954), su significado podría ser entendido como el conjunto de condiciones en las que se perciben satisfechas la seguridad física (integridad y salud del cuerpo), la seguridad de recursos (bienes, dinero y trabajo) y la seguridad de protección (hogar).

La seguridad es una necesidad fundamental que se caracteriza por una baja variación entre los individuos, es decir, lo que es seguro para algunos normalmente es seguro para todos. Según esta teoría, también existen necesidades más complejas que se caracterizan por una alta variación entre los individuos (pertenencia, reconocimiento y auto realización). Por lo tanto, no todas las personas necesitan pertenecer a un mismo colectivo, ser reconocidos por la misma razón o por el mismo motivo ni auto realizarse de la misma manera. En particular, la necesidad de auto realización es definida en forma diferente por cada individuo. Lo que realiza a una persona no necesariamente realiza a todas.

Se consideran al menos tres tipos de seguridad: individual, nacional e internacional. La seguridad individual es aquella que se asocia al bienestar de una persona, sea esta natural o jurídica, la que se basa fundamentalmente en una responsabilidad individual, a partir de la cual surge la seguridad personal (humanos) y privada (empresas y organizaciones no gubernamentales), respectivamente. La seguridad nacional es aquella que se asocia al bienestar de una sociedad organizada como Estado-nación y que se basa en una responsabilidad

colectiva bidimensional, en la cual el Estado y los ciudadanos son corresponsables. Finalmente, la seguridad internacional es aquella que se asocia al bienestar de dos o más sociedades, estén organizadas en Estado-nación o no. Se basa en una estructura de responsabilidad colectiva tridimensional, en la cual los organismos internacionales, el Estado y la ciudadanía son los corresponsables.

Cuando los ciudadanos de un país cuentan con un conjunto de condiciones que dan seguridad, es decir, ausencia de peligro y de riesgos que pudieran afectar a toda la sociedad, usamos el concepto de seguridad nacional. Estas condiciones resultan de la satisfacción de aquellas necesidades fundamentales de la persona humana, al menos en un cierto nivel de suficiencia, lo que se conoce como *satisficiencia* (suficiente satisfacción). La seguridad nacional, tal como la entendemos y planteamos en este trabajo, no atiende solamente a la defensa nacional y al uso de la fuerza militar ante amenazas externas o internas, como fue tratada durante el período de la Guerra Fría, sino a una gama mucho más amplia de variables necesarias de atender y que, por su comportamiento caótico y aleatorio, no es posible de describir, explicar ni predecir. La satisfacción suficiente de las necesidades fundamentales en una sociedad, tales como la salud, la alimentación, el trabajo, la vivienda, la estabilidad económica, entre otras, son un problema de seguridad nacional.

La seguridad, orientada por los principios de la Carta de las Naciones Unidas, se relaciona con el derecho de las personas a vivir en libertad y con dignidad, libres de la pobreza y la desesperación, así como con disponer de iguales oportunidades para disfrutar de todos sus derechos y desarrollar plenamente su potencial humano (Naciones Unidas, 2015).

Desde el enfoque del desarrollo humano, la seguridad es un medio y, a la vez, un fin en sí misma para lograr una sociedad efectivamente moderna. En un sentido objetivo, la seguridad se entiende como el conjunto de mecanismos, redes y vínculos que impiden una alteración del curso de acción definido y favorecen el logro de los fines en un grado razonable para el individuo, para la sociedad y para ambos. En un sentido subjetivo, la seguridad se entiende como el estado psicológico y la disposición de acción que resulta de la percepción que tienen los individuos acerca de estos mecanismos, redes y vínculos. La seguridad, entonces, es un rasgo permanente de la vida en sociedad, es esencial para el desarrollo de las personas y su inexistencia pone en juego el sentido de la vida en sociedad (Naciones Unidas, 1998).

Para los efectos del presente trabajo, la seguridad nacional la entendemos como la condición de bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio en un país. Condición a la que una sociedad aspira y que siente que pueden alcanzar, y que, de no hacerlo, pierde su sentido. Se estima como sostenible por dos razones: (a) primeramente porque trasciende en el tiempo y eso solamente ocurre cuando el bienestar presente no vulnera el bienestar futuro; y (b) porque trasciende en el espacio, es decir que el bienestar de un país no vulnera el bienestar de otro. Es del caso hacer notar que estas dos condiciones dan base a un enfoque estratégico de seguridad (nivel agregado) de largo plazo y colaborativo que, en este punto, no se desagrega en escalafones subalternos (usualmente sectoriales como el militar, por ejemplo). La seguridad nacional, en términos estratégicos, la definimos como una función básica para el bienestar de un país que se caracteriza por una visión de largo plazo y por un sentido de colaboración individual e internacional. La seguridad nacional, entonces, se puede lograr a partir de la colaboración entre los individuos (personas naturales y jurídicas), el Estado y los organismos internacionales.

La condición de bienestar es suficientemente satisfactoria cuando, en presencia activa de un conjunto de restricciones, las personas satisfacen sus necesidades fundamentales con un nivel de suficiencia. Por el contrario, cuando un país exhibe un bienestar insuficiente, afirmamos que tiene una condición de malestar. Entonces, la seguridad nacional se orienta a generar condiciones de bienestar en una sociedad y evitar que se produzcan circunstancias de malestar que pongan en riesgo o quebranten su existencia. Desde este enfoque, el presente estudio apunta a pasar revista a las circunstancias que caracterizarían una condición de bienestar sostenible, tanto en el tiempo y en el espacio, y suficientemente satisfactorio para los ciudadanos en Chile.

Dado que estamos hablando de la satisfacción de necesidades fundamentales de las personas en una sociedad, creemos que los principales responsables de generar las condiciones de bienestar son el Estado (servicios públicos), el mercado (empresas y organizaciones sin fines de lucro) y la persona (ciudadanos en general). Estos actores son los llamados a coordinarse, con el fin de asegurar el bienestar de las personas como parte central del contrato social y generar las condiciones para que alcancen la auto realización.

—EL ESTADO, EL MERCADO Y OTROS ACTORES SOCIALES

Desde los orígenes de la humanidad, las personas se han organizado en comunidades con el fin de alcanzar niveles de bienestar mejores que aquellos que obtendrían si se optara por una vida alejada del colectivo. La defensa frente a amenazas externas, la seguridad frente a la delincuencia, la justicia ante conflictos interpersonales, la obtención de una mayor diversidad de alimentos, por mencionar los más importantes, son beneficios que se reciben normalmente cuando se forma parte de una comunidad. Para obtenerlos, es necesario que cada persona cumpla una serie de normas acordadas, por ejemplo, el pago de impuestos y el comportamiento según determinados usos sociales, cuyo propósito es darle sostenimiento al sistema. Esta relación entre el individuo y la comunidad tiene un sustento económico, ya que es más costoso autosatisfacer las necesidades fundamentales que aportar una cuota menor a la comunidad para satisfacerlas en forma conjunta.

La historia de la humanidad está marcada de casos que demuestran cómo la asociación entre personas y la vida en comunidad nos ha llevado a un bienestar, en cierto modo, sostenible y suficientemente satisfactorio. En la Edad Media europea, caracterizada por los feudos donde los señores protegían a los campesinos de los saqueos y estos últimos, a cambio, pagaban un tributo por este tipo de servicio, es un ejemplo básico de esta relación transaccional. En la actualidad, la organización en comunidad, que es referente y que está presente en casi todo el mundo, es lo que llamamos Estado, que no es otra cosa que la comunidad políticamente organizada para cumplir los fines acordados por los ciudadanos que la conforman.

La buena convivencia entre la persona, el Estado y el mercado se logra a través de un acuerdo, una especie de contrato social (explícito o implícito) que regula las relaciones entre sí. Este contrato se caracteriza porque cada ciudadano renuncia a ciertos derechos, es decir, abandona la libertad propia que les es completa, asumiendo ciertos deberes (manifestados generalmente en las normas y usos sociales). El cumplimiento de los deberes del ciudadano le asegura la satisfacción de las necesidades fundamentales y le favorece la satisfacción de aquellas más complejas, que se enmarcan en las normas y usos sociales. Pueden ser satisfechas principalmente mediante bienes públicos, como la defensa nacional, el orden y la justicia, la salud y la educación públicas, entre otras, provistas por diferentes organismos del Estado. Las necesidades complejas, en cambio, pueden ser satisfechas mediante bienes privados, como la vivienda, el transporte, la educación privada, la salud privada, entre otras, provistos en el mercado.

La satisfacción de las necesidades fundamentales es esencialmente una responsabilidad del Estado, en tanto, la satisfacción de las necesidades complejas son esencialmente responsabilidad de la persona y del mercado. Sin embargo, ante las imperfecciones del mercado y los abusos entre personas, el Estado ha asumido un rol de protector, intentando satisfacer las necesidades complejas que aseguren la auto realización de las personas.

Dado lo anterior, entendemos que la organización creada por la comunidad, el Estado, tiene como fin último favorecer a todas las personas para que, a su turno, alcancen la auto realización de la mejor manera posible, siendo el mercado el entorno en el cual dicha necesidad superior se satisface. Pero ¿Qué sucedería si los beneficios otorgados por el Estado se reorientan hacia la satisfacción de necesidades complejas como la auto realización? Estimamos que si el Estado asume la responsabilidad de brindar beneficios que satisfacen la auto realización de las personas, y no aquellos que básicamente generen condiciones que la favorezcan, es probable que se arriesgue la satisfacción de las necesidades fundamentales de un segmento de la población, y que el Estado y la vida en comunidad resulten un fracaso. Es probable que este tipo de beneficios de orden superior afecte negativa y significativamente la satisfacción de las necesidades fundamentales de la gran mayoría de personas, ya que mermaría la base o el sostén para la satisfacción de sus necesidades de auto realización. Esto podría provocar un cuestionamiento absoluto del Estado, un

debilitamiento del mercado y una insatisfacción de la vida en sociedad como un todo.

El Estado en la actualidad ha sido superado por las expectativas de las personas y por las interacciones que existen entre ellos. Los cambios, especialmente los tecnológicos en las últimas décadas, han ido más de prisa que los tiempos que se requieren para adaptar las instituciones públicas, y educar las costumbres y usos sociales de las mismas personas. Es el caso del uso de las tecnologías en aquellas áreas que siempre fueron propias de la esfera regulatoria. Tal es la situación de Uber, Airbnb, Whatsapp, entre otros. Para qué decir los asuntos relacionados con la bioética, las biotecnologías, el uso de la nanotecnología y la automatización del trabajo. Estos desafíos superan la capacidad del Estado y la comprensión de muchas de las personas, siendo el mercado y las ONG las que tienen mejor capacidad de adaptación a éstos. Igualmente, el Estado y el mercado se ven superados, más si no están coordinados, cuando se trata de entregar soluciones a problemas perversos como la contaminación, el calentamiento global, la sostenibilidad de los mares y océanos, el manejo de recursos hídricos, de residuos, la eficiencia energética, el terrorismo, el tráfico de drogas y personas, y tantas otras nuevas consideraciones de la vida en comunidad.

Si el Estado y el mercado no cumplen con su parte del contrato social, estimulan a que la persona que se sienta afectada abandone la comunidad en la que vive o a la cual siente pertenecer, en búsqueda de mejores condiciones de bienestar que otras sociedades sí le pueden brindar. Las migraciones son el mejor ejemplo de cuando una comunidad no brinda la seguridad o el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio. Alrededor del 60% de los inmigrantes registrados hoy se encuentra en los países más prósperos del mundo y el otro 40% en los países en desarrollo. Un buen ejemplo de migración en búsqueda de seguridad ha sido los Estados Unidos, ya que durante el siglo XIX y primera mitad del siglo XX recibió más de 55 millones de inmigrantes europeos que huían de los conflictos bélicos (Abu-Warda, 2008). Hoy en día este país es el que tiene una mayor tasa de inmigrantes, con un 13,6%, y la mayoría proviene de México, India, China, Filipinas y Centro América.

El incumplimiento del contrato social, por el Estado y el mercado, provoca que la ciudadanía exija cambios en el modo que son administrados los recursos de la sociedad para lograr aquellos resultados esperados, propugnando así una administración más eficiente y mejor

orientada a la real resolución de los problemas de la sociedad. Para ejemplificar el punto, en 2015 cerca de 4 mil millones de personas vivía en ciudades y se prevé que ese número aumente hasta unos 5 mil millones para 2030 (Naciones Unidas, 2019). Resulta evidente que esa población ejercerá presiones a favor de mejorar estándares de gestión.

El Estado está constituido por una serie de instituciones diseñadas para cumplir con su parte del contrato social y, en la mayoría de los casos, operan de manera independiente. Estas instituciones normalmente son:

- » El Poder Ejecutivo, conocido como el Gobierno, está constituido principalmente por el Presidente, sus ministros y numerosas instituciones que están orientadas a atender sectorialmente las diferentes necesidades de la sociedad. Es el brazo planificador, organizador, director y ejecutor del Estado que busca cumplir con hechos el contrato social definido. Los ámbitos de acción son diversos en función de las prioridades sociales, siendo los siguientes, en nuestra opinión, los sectores más relevantes: salud, educación, transporte, defensa, seguridad pública, economía y gestión de catástrofes y emergencias.
- » El Poder Legislativo, conocido como el Congreso, en Chile está constituido por la Cámara de Diputados y por el Senado. Es responsable de la dictación de las leyes en la comunidad y de fiscalizar al Gobierno. Esta organización es determinante para diseñar y mejorar el contrato social por cuanto establece los derechos y los deberes del Estado y de los ciudadanos. A su vez, vela porque las instituciones del Gobierno cumplan sus funciones, representando a los ciudadanos en su derecho a fiscalizar.
- » El Poder Judicial, conocido también como Tribunales, está constituido por una serie de tribunales entre los que destacan la Corte Suprema y las cortes de apelaciones. Es el principal responsable de aplicar la justicia en la sociedad y posee una serie de organismos para administrar justicia dirimiendo en base a las leyes definidas por el Congreso, exigiendo el cumplimiento de normas y fallos, penalizando su incumplimiento.

Es muy relevante entender que el Estado, es decir sus tres poderes y las instituciones que lo componen, es un agente que está al servicio

de la persona, y no al revés, y que las personas que ejercen funciones en el Estado y sus instituciones tienen un superior o principal que es la ciudadanía, a la cual tiene que rendir cuentas de manera periódica y detallada sobre el uso eficiente de los recursos, por las acciones ejecutadas y por lo que se ha omitido en el cumplimiento del contrato social definido. Así mismo, el mercado es un entorno creado por las personas y para todas ellas, con el propósito de favorecer el intercambio de bienes y servicios que tienden a satisfacer necesidades fundamentales y complejas, y no para utilizarlas a beneficio de determinados grupos de personas.

El Estado no está para servir ni privilegiar a unos pocos ciudadanos (burócratas de cualquiera de los poderes, sus amigos y/o familiares, empresas y ONG a las que se relacionan por la vía de la familia o de la amistad), ni el mercado está para capturar al Estado y aprovecharse de las personas. El Estado y el mercado están para servir a todo el colectivo, asegurando un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para la sociedad en general. Este punto es relevante dado los casos de corrupción, de favoritismo hacia ONG y determinadas empresas, de falta de transparencia, de impunidad por acciones monopólicas en el mercado, de uso ineficiente de recursos públicos y privados, de abuso del mercado en la provisión y cobro bienes básicos, de designaciones en cargos públicos—pago de favores, lealtades mal entendidas o silencios políticos—, de falta de planificación, de mala ejecución de las iniciativas públicas, y de escasa o mala coordinación entre el Estado y el mercado, por mencionar algunos vicios.

Lo anterior, es un constante recordatorio de la deficiencia a la que pueden llegar el Estado y el mercado en su relación con la persona en el cumplimiento del contrato social. Esto puede ser evitado mediante una adecuada gestión de riesgos que releve los niveles de desempeño, y que mejore los estándares de planificación y ejecución de las políticas públicas. Para lo anterior, pareciera ser que se torna necesario realizar una serie de auditorías y monitoreo al Estado y al mercado (empresas auditoras internacionales), aumentar el grado de transparencia de ambos, explicitar los controles previstos e imprevistos, exigiendo al Estado rendiciones de cuentas periódicas y detalladas respecto de logros y quehaceres, desde el más alto nivel y hasta los escalones más bajos de la administración pública.

Los fines del Estado y el mercado en su relación con la persona, establecidos en el contrato social, han de ser cumplidos y para eso es necesario que se diseñe la mejor manera de lograrlos en base a

diferentes opciones. Estas suelen ser la provisión de bienes o servicios de parte del propio Estado y de otros actores sociales como las empresas privadas, las organizaciones sin fines de lucro, las personas o una combinación de todos.

De lo anterior se infiere que, para satisfacer las necesidades fundamentales de la ciudadanía, especialmente las complejas, es posible aprovechar lo mejor de cada uno de los actores y la sinergia potencial de su trabajo colaborativo, ya que hay algunos que son más eficientes que otros en el logro de determinados objetivos. También podemos ver que los ciudadanos tienen distintas capacidades para organizarse y aprovisionarse por sí mismos, o mediante actores diferentes al Estado y al mercado. Esta mirada resulta sumamente interesante, ya que al vivir en comunidad no todo se puede esperar del Estado y del mercado por sí solos y, al mismo tiempo, todos los actores pueden contribuir al desarrollo social. Más todavía, los individuos tienen el derecho (y probablemente también el deber) de intentar soluciones a los problemas relevantes, sin enfrentar obstrucciones por parte del Estado y el mercado.

Es una posibilidad probada que una mezcla de organizaciones como las empresas privadas, las organizaciones estatales, las organizaciones sin fines de lucro, las empresas tipo B, la familia como organización fundamental y el ciudadano como individuo pueden resultar una mezcla virtuosa de interacciones en la solución de las necesidades fundamentales de la persona. A nivel de ejemplo, podemos ver que en las catástrofes y emergencias las instituciones privadas son más flexibles en conseguir ayuda que los organismos estatales, aunque pueden depender de su apoyo, incluso logran ser más eficientes en la logística, ya que no requieren engorrosos procesos de licitaciones y aprobaciones. A efectos de disipar dudas, nos cabe explicar que no planteamos aquí una posición de distanciamiento del Estado, ni del mercado, ni propugnamos su atrofia. Muy por el contrario, a la luz de lo expuesto y dado que su relevancia, tamaño y capacidades en algunos roles y ámbitos de acción es cada vez mayor, se hace necesario que estos asuman un liderazgo efectivo en la sociedad, favoreciendo la autonomía de los actores, el respeto mutuo y la colaboración entre sí para cumplir su parte del contrato social.

—LA COMPLEJIDAD Y EL EMPODERAMIENTO CIUDADANO

EN UN CONTEXTO CUYA COMPLEJIDAD ES CADA VEZ MÁS ROBUSTA y cambiante para las organizaciones y para las personas, los problemas relevantes se tornan perversos, a veces intratables, y de solución no lineal. En un entorno como este, se requiere de liderazgo más que autoridad, ya que normalmente hay que tomar decisiones innovadoras y con altos niveles de incertidumbre.

Algunos estudios demuestran que la sociedad chilena se caracteriza por altos índices de evitación de incertidumbre, de distancia de poder y de colectivismo (Hofstede et al, 2010). Estos índices son propios de sociedades en las que abunda el autoritarismo y escasea el liderazgo en las relaciones y en las decisiones de las personas.

La evitación de incertidumbre se define como el grado de amenaza percibida e incomodidad producida en las personas cuando se enfrentan a situaciones ambiguas, desconocidas o desestructuradas (Hofstede, 2001). En lo práctico, representa cuánto se esfuerza una sociedad en controlar lo incontrolable.

En culturas con alta evitación de incertidumbre se enfatizan características como la formalidad, la predictibilidad y las normas sociales. Ello advierte mayor necesidad emocional por las leyes y las reglas que regulen la actuación de las personas en cada momento. La consecuencia directa es una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles al detalle, para reducir dicha incertidumbre. En este tipo de sociedades las personas tienden a ser más ansiosas y, en general, externalizan las emociones con frecuencia, aceptándose levantar la voz y expresar emociones en forma no verbal.

Tal como señalábamos anteriormente, la sociedad chilena alcanza altos niveles de evitación de la incertidumbre, con un 86% (Hofstede et al, 2015) Esto puede explicar los bajos niveles alcanzados durante los últimos doce años en las mediciones de respeto por la propiedad intelectual en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y los EE. UU. (Emol, 2019). Se acostumbra a copiar experiencias positivas de otras personas, organizaciones y sociedades. Es una explicación también de los bajos niveles de desarrollo que tienen la ciencia y la tecnología en general.

La distancia de poder se define como la medida de tolerancia a las desigualdades de poder que existen en las organizaciones e instituciones (Hofstede, 2001). En las culturas con mayor distancia de poder existe una mayor lejanía emocional entre autoridades y subalternos. Además, se valora mayormente la deferencia y respeto a las personas de mayor estatus como padre, maestro y jefe. En este tipo de sociedades se produce un sistema de castas con baja movilidad ascendente entre sus miembros. La relación ambivalente que se produce en los países con mayor distancia de poder predeciría la existencia de una mayor violencia política interna.

Chile alcanza un 63% de distancia de poder y, si bien posee uno de los índices más bajos de la región, se considera como una posición intermedia alta si se compara con las sociedades de países desarrollados (Hofstede et al, 2015). Esto indica que en nuestro país existen relaciones interpersonales basadas en la autoridad, quien determina las decisiones de las personas y la participación grupal. Si la autoridad no está o fue removida, se ralentizan los procesos relevantes, incluso aquellos que vulneran la supervivencia de la organización.

En sociedades con alta distancia de poder las personas de mayor estatus tienden a ser autoritarias y paternalistas. En otros estudios de cultura se sostiene que el paternalismo es una relación de protección a la menor productividad, que se ofrece a cambio de lealtad (Rodríguez y Ríos, 2007). Esto no garantiza un aumento de la productividad, sino, más bien, un aumento del volumen e intensidad del trabajo en los escalafones superiores. En estos estudios se sostiene, además, que la autocracia y el paternalismo se producen por la desconfianza de los superiores en el desempeño de los subalternos y por los bajos niveles de delegación de las autoridades e iniciativa de los subalternos.

En las sociedades con mayor distancia de poder las relaciones interpersonales son más determinadas por el estatus: los ricos con los

ricos, los intelectuales con los intelectuales, los jefes con los jefes, los obreros con los obreros, y la deferencia y respeto hacia personas de mayor estatus son más frecuentes. En este tipo de sociedades se promueven las desigualdades de poder y riqueza. Además, se atienden en menor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo. La autoridad es el centro de las organizaciones y de la sociedad, y el subalterno es un actor que, desde esta perspectiva, no es relevante.

El colectivismo se define como la preferencia dada a la conducta grupal por sobre la individual (Hofstede, 2001). Los países con mayor colectivismo demuestran bajos índices de desarrollo humano, a diferencia de los países de mayor individualismo. El colectivismo enfatiza las relaciones de parentesco y la conformidad y armonía de pensamiento, sentimientos y acción dentro de un grupo. El colectivismo no se centra en el yo interno, sino en lo externo e interactivo, desde el cual surgen las emociones.

Las personas, desde su nacimiento, se integran a grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de la vida, pidiendo a cambio una lealtad incuestionable. En este tipo de sociedades se promueve la existencia de *in-groups* (grupos cerrados) cuyos intereses giran en torno al aseguramiento de la continua existencia, con fuertes lazos emocionales y en el que los objetivos individuales, motivaciones y deseos giran en torno al grupo. Se sostiene en estas sociedades cuando las necesidades individuales y grupales entran en conflicto y se espera que el individuo renuncie a sus necesidades individuales a favor de las necesidades del grupo. Al interior de las organizaciones públicas y privadas el desacuerdo tiende a resolverse según dicta la norma, en cambio, en sociedades individualistas, es según dicta la experiencia de cada persona.

Chile alcanza un 77% de colectivismo lo que es considerado una alta puntuación (Hofstede et al, 2015). Este indicador es similar a la mayoría de los países de la región, sin embargo, ha disminuido en los últimos años. El aumento del PIB en Chile y su desarrollo económico durante los últimos treinta años pueden influenciar en el aumento del individualismo, así como en la disminución de la distancia de poder. Las personas tienden a buscar mayor autonomía y variedad en las posiciones laborales, pues ya no necesitan de la colectividad ni del paternalismo de la autoridad.

Los altos índices de colectivismo en Chile dan cuenta que la opinión de la colectividad es determinante para las decisiones u opiniones

que toman los individuos. Así también es común en Chile, más que en los países desarrollados, que existan altos niveles de reproducción homosocial. Las organizaciones se esfuerzan por conservar un prototipo de autoridad en la dirección, lo que explica por qué el 76% de los directivos de las grandes empresas y de las autoridades del Poder Ejecutivo provienen principalmente de tres profesiones (abogados, ingenieros civiles e ingenieros comerciales) y el 66% de dos universidades (Universidad de Chile y Pontificia Universidad Católica) (Economía y Negocios, 2016).

Las habilidades sociales, también llamadas de liderazgo, son cada vez más demandadas por la sociedad, especialmente en Chile (Bassi et al, 2012). Sin embargo, nuestro país no cuenta con un sistema de educación escolar que en la práctica privilegie el desarrollo de estas habilidades (Reimers y Chung, 2016). Lo anterior, deja en evidencia que, siendo necesario el fortalecimiento del liderazgo, no existe un sistema educativo formal que favorezca el desarrollo de esta competencia.

Los diez países de la OCDE que tienen mayores niveles de desarrollo humano (PNUD, 2016), competitividad global (WEF, 2016) y equidad (OCDE, 2018) son Noruega, Suiza, Alemania, Dinamarca, Holanda, Suecia, Canadá, Bélgica, Luxemburgo y Francia. En promedio, y comparados con Chile, alcanzan niveles de evitación de incertidumbre de 58% (28% menos), de distancia de poder 40% (23% menos) y de colectivismo 28% (49% menos). Estos países, cuyo bienestar es altamente sostenible y más que suficientemente satisfactorio, se caracterizan por una cultura horizontal e individualista, y demuestran usos y costumbres sociales que promueven el liderazgo en la sociedad, a diferencia de la cultura chilena que se caracteriza por la verticalidad y el colectivismo, por usos y costumbres sociales que relevan la autoridad en la sociedad.

Estudios desarrollados en Chile demuestran que el liderazgo mejora la efectividad en las empresas (Rodríguez, 2007), la calidad de las unidades académicas (Pedraja-Rejas, 2018) y la eficacia de las operaciones militares en situaciones de desastre (Riquelme, 2015). Sin embargo, nuestro modelo de sociedad basado en autoridad sigue siendo altamente significativo, ya que los niveles de confianza son muy bajos de tan sólo un 13% (OECD, 2016) y los niveles de evitación del conflicto muy altos alcanzando un 70%. Del 30% restante, un 72% de los conflictos se resuelven en manos de la autoridad, 18% en manos del colectivo (votación de la mayoría) y 10% en manos de un experto (Saieh et al, 2006).

La alta evitación de incertidumbre, distancia de poder y colectivismo inhiben el liderazgo en la sociedad chilena, lo que impide que las personas puedan actuar con autonomía, respeto y colaboración para cumplir con su parte del contrato social.

Se hace urgente que la sociedad chilena avance hacia una educación y a un conjunto de usos y costumbres sociales, que promuevan y fortalezcan las habilidades de liderazgo en las personas, yendo más allá del desarrollo de habilidades técnicas y de conocimiento. Esto es imprescindible, ya que la complejidad del entorno será cada vez mayor, haciendo necesario que los ciudadanos cuenten con mayores habilidades para, sin depender de la autoridad, puedan asegurar su bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio y, sobre esta base, alcanzar la auto realización. La autonomía, el respeto y la colaboración se estima son los valores del modelo de sociedad basada en liderazgo que han de caracterizar al empoderamiento ciudadano.

—ÁMBITOS DE LA SEGURIDAD NACIONAL

EL ESTUDIO PROSPECTIVO PUBLICADO EN CHILE POR EL CENTRO DE Estudios de Defensa (CEDEF) titulado *Defensa 2025: Desafíos* (Riquelme y Gallardo, 2016), nos sirve de referencia, junto a una amplia gama de estudios sociales y económicos revisados, para proponer algunos ámbitos de interés y analizar la seguridad nacional. En dicho trabajo se presentan los escenarios más probables a nivel global, regional, vecinal y nacional, que podrían desafiar la defensa de Chile al año 2025. Estos escenarios fueron construidos utilizando el método prospectivo *Field Anomaly Relaxation* (FAR). Los cuatro escenarios, a nuestro juicio, darían cuenta de las circunstancias que podrían afectar la seguridad nacional de Chile desde diferentes ámbitos. Resulta del caso señalar que estimamos que el sector de la defensa nacional (militar), como función del Estado, es un instrumento político extremo y, en prioridad de empleo, es el último recurso de la seguridad nacional. Por esta razón, consideramos válido el origen de estos ámbitos que se proponen como componentes del polinomio de incertidumbres de la seguridad en un sociedad.

Los ámbitos de la seguridad nacional seleccionados del estudio anteriormente citado son aquellos cuyos diferentes escenarios probables al año 2025, más se acercan al escenario pesimista, al optimista o simplemente se califica como negativo según la escala utilizada. Si lo que se estima como más probable es pesimista, tenemos un ámbito que nos hace prever amenazas futuras, y si se avizora optimista tenemos oportunidades en el horizonte. En ambos casos son consideraciones necesarias de planificar, para evitar o mitigar amenazas en el primer caso y para aprovechar las circunstancias favorables en

el segundo. En suma, son ámbitos que se prospectan como sensibles para la seguridad nacional. Estimamos que estos son algunos ámbitos a partir de los cuales puede ser construida una estrategia país. Este conjunto no es exhaustivo y no agota los ámbitos que pueden concierne de manera significativa a la seguridad de nuestro país, entre otras razones, porque surgen de escenarios prospectados al año 2025, en un ejercicio académico que deja fuera circunstancias actuales (2019) que podrían sumarse al conjunto ya señalado.

El análisis cartesiano no es una novedad, evidentemente. Tampoco resulta un aporte de originalidad plantear que el concepto de seguridad resulta ser una función de múltiples variables, y tampoco es un postulado inédito que la mayoría de esas variables, que hacen a la seguridad, no sean del sector de la defensa nacional. Solo por mencionar una propuesta en una línea similar, recordemos que en el lanzamiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible por Naciones Unidas (septiembre de 2015) y aceptados por la OIE en la Conferencia de Barhein en octubre de 2015 se reconoce «que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchen contra el cambio climático y promuevan la protección del medio ambiente» (Naciones Unidas, 2019).

Es dable también señalar que «Los objetivos abarcan tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente» (PNUD, 2019) y que, en última instancia, son vitales para alcanzar la paz y la seguridad del planeta.

Revisemos a continuación los aspectos más relevantes de los cuatro escenarios en cuestión (global, regional, vecinal y nacional).

El escenario global más probable al año 2025 se caracteriza por identificar condiciones que podrían alterar la seguridad nacional en ámbitos como la seguridad internacional y la economía. En la seguridad internacional, las amenazas anti sistémicas con capacidad de destrucción masiva constituirían amenazas para los derechos humanos de nuestros conciudadanos en el exterior, tanto como dentro del territorio nacional, debido al mayor grado de compromiso que se espera que Chile tenga frente a algunos problemas de seguridad internacional. En la economía, la mayor influencia de China en África y el vertiginoso deterioro del medio ambiente podrían afectar nuestro

crecimiento económico, debido a una menor demanda de nuestros productos. Así, la seguridad internacional y la economía podrían ser ámbitos en los que se produzcan niveles generalizados de malestar en nuestra sociedad, afectando la seguridad nacional.

El escenario regional más probable al año 2025 se caracteriza por circunstancias que podrían alterar la seguridad nacional en el ámbito de la soberanía. Una fuerte dependencia de los Estados Unidos y una alineación con Occidente, sumadas a una integración regional atorada y al uso de instrumentos jurídicos y de disuasión militar en las controversias internacionales, podrían generar decisiones políticas y estratégicas de Chile que sean inducidas o impuestas por autoridades o por instancias decisionales internacionales. Nuestros gobernantes podrían verse sesgados, presionados u obligados a adoptar decisiones políticas en la línea de los intereses de Occidente y/o de los EE. UU., pero sin un correlato en el sentimiento de la población chilena. La soberanía podría, de este modo, constituir un ámbito en el que se produzca un nivel de malestar generalizado en nuestra sociedad, pudiendo verse vulnerada la seguridad nacional.

El escenario vecinal más probable al año 2025 se caracteriza por condiciones que podrían alterar la seguridad nacional en los ámbitos de las relaciones internacionales y de la gestión territorial. La carga de sospecha que tiñe el vínculo con Perú y la tensa relación con Bolivia, por una parte, y la cooperación significativa entre estos dos estados y la Argentina, podrían constituir un factor de preocupación para Chile, incluyendo la perspectiva de los derechos de nuestros connacionales en esos países, como el de los ciudadanos de esas naciones en Chile.

En el extremo del espectro de la vulnerabilidad identificada, aparece amenazada la integridad territorial en aquellas zonas que reivindica Perú y en las que Bolivia tenga en mente para obtener acceso al Océano Pacífico. También una eventual pretensión secesionista insular oceánica podría arriesgar nuestra integridad territorial, así como los derechos humanos de la población insular. Por otra parte, las asimetrías que presentaría el desarrollo de las distintas regiones de nuestro país, en desmedro de las zonas extremas, también proyectan amenazas en el escenario vecinal.

De esta manera, las relaciones internacionales y la gestión territorial podrían ser ámbitos en los que se produzca un nivel generalizado de malestar social, afectando la seguridad nacional.

El escenario nacional más probable al año 2025 se caracteriza por circunstancias que podrían dañar la seguridad nacional en ámbitos como el clima social, la institucionalidad y el medio ambiente. El clima social se prevé en condición de crisis, situación que podría vulnerar los derechos de una parte de la población. Por otra parte, se espera que la institucionalidad se vea cuestionada en su legitimidad y, por tanto, el deterioro medioambiental, conjunción que podría facilitar el surgimiento de grupos que pretendan atribuirse una soberanía local. El clima social, la institucionalidad y el medio ambiente podrían ser ámbitos que catalicen un malestar social importante, vulnerando la seguridad nacional.

La seguridad nacional de Chile podría verse afectada durante el período 2019-2025 por factores como la seguridad internacional, la economía, las empresas, las organizaciones no gubernamentales, los ciudadanos, la soberanía, las relaciones internacionales, la gestión territorial, el clima social, la institucionalidad y el medio ambiente.

Para lograr una mejor comprensión del análisis que se presenta, estimamos importante explicar qué entendemos por cada uno de los ámbitos de la seguridad nacional que este estudio propone. Seguidamente, desagregaremos cada uno de estos ámbitos hasta lograr un espectro de sub-ámbitos, es decir, un universo de aspectos lo suficientemente amplio para efectuar un análisis más acabado en función de un número no muy grueso de variables.

Los ámbitos de la seguridad nacional que se proponen son once y 72 sub-ámbitos, y son aquellos que estimamos tienen un alto impacto en el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio, por lo que han de ser especialmente considerados por el Estado y los actores sociales. Los ámbitos son críticos para el posterior análisis estratégico y para la priorización de acciones en una propuesta de estrategia país.

Gestión territorial

Este ámbito lo definimos como el nivel de equidad que ostenta el Estado y los actores sociales en su tarea de procurar políticas públicas que permitan acceso a bienes y servicios, que satisfagan necesidades fundamentales a lo largo del territorio nacional y su respectivo impacto en la seguridad nacional.

Para analizar la gestión territorial desde la seguridad nacional la desagregamos en dos niveles y en doce sub-ámbitos. La gestión territorial de subsistencia o de primer orden la definimos como un

conjunto de estructuras organizacionales sectoriales diseñadas para dar respuesta a necesidades fundamentales de la sociedad. La gestión territorial de desarrollo o de segundo orden la definimos como un conjunto de estructuras de similares características a la anterior, que dan respuestas a necesidades fundamentales propias de una sociedad en estado avanzado de desarrollo.

La gestión territorial de subsistencia, para efectos de este estudio, la desagregamos en seis sub-ámbitos que se explican. Comprendemos la seguridad pública como el conjunto de sistemas de orden público, seguridad pública y paz social; la salud como la gestión de la salud biológica de la población; la alimentación y agua como la gestión de la nutrición e hidratación saludable; la vivienda como la gestión de las soluciones habitacionales; la defensa como la gestión de la protección de la población, del territorio y de la soberanía; y la energía como la gestión de los recursos energéticos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la población.

La gestión territorial de desarrollo es desagregada para su análisis desde la seguridad nacional en siete sub-ámbitos que se explican. Entendemos la educación como la gestión en la formación de las personas; la justicia como la gestión de la satisfacción de necesidades de justicia en la sociedad; el trabajo y previsión social como la gestión de las circunstancias del trabajo y la previsión social de las personas; el transporte como la gestión del desplazamiento de las personas en el territorio; las telecomunicaciones como la gestión de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el país; la protección del medio ambiente como la gestión del cuidado del medio ambiente en el territorio nacional; y la infraestructura como la gestión de las obras civiles que favorecen el desarrollo humano.

Economía

Este ámbito lo definimos como el contexto nacional e internacional asociado a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y cuyos resultados pueden afectar nuestra seguridad nacional.

Para analizar la economía desde la perspectiva de la seguridad nacional la desagregamos en quince sub-ámbitos. Comprendemos la disponibilidad de recursos como la cantidad y calidad de recursos (sea en territorio nacional o fuera de éste), y su relación con el nivel requerido, para que las necesidades fundamentales de los individuos sean satisfechas; la capacidad de ahorro como la aptitud o suficiencia de la

generalidad de los individuos para acumular excedentes, más allá de sus necesidades fundamentales; la producción de bienes y servicios como el producto interno bruto (PIB del país) y el correspondiente nivel de satisfacción de necesidades fundamentales que la población logra con esos bienes y servicios que genera el colectivo nacional; la distribución de bienes y servicios como el estándar de acceso a los bienes y servicios que satisfacen las necesidades fundamentales de los individuos, considerando todo el territorio nacional; el consumo de bienes y servicios como su nivel de consumo y su relación con lo que resulta necesario para satisfacer las necesidades fundamentales de los individuos; y la relevancia del comercio internacional como el aporte al PIB que brinda el comercio de Chile con el resto del mundo.

Así también, comprendemos la gobernanza como el conjunto de órganos (gobierno, instituciones autónomas y la ciudadanía), políticas, reglas e indicadores que permiten prevenir los desequilibrios económicos y potenciar el crecimiento de la economía; la productividad como la capacidad o el nivel de producción de bienes y servicios por cada unidad de recurso utilizado; el emprendimiento como el efecto de llevar adelante un negocio, ya sea social o con fines de lucro, y que significa un importante esfuerzo para el creador; las condiciones de financiamiento como la disponibilidad, el costo, el plazo y las garantías exigidas; el apoyo a las pequeñas y medianas empresas como el efecto de ayudar a los negocios de pequeña y mediana envergadura, que tienen un alto impacto en la fuerza laboral a nivel nacional y donde hay grandes brechas de mejoras; y la competitividad como la capacidad del país de desarrollar ventajas con respecto a sus competidores internacionales, ya sea por el logro de un menor costo de producir o una mejor disposición a pago de sus productos o servicios.

Finalmente, comprendemos el ingreso como el conjunto de rentas recibidas por las personas producto de la actividad económica diaria que realizan, de la transferencia de subsidios, de inversiones realizadas y/o de cualquier otra forma de obtención; el impuesto como la carga obligatoria que las personas y empresas tienen que pagar para financiar al Estado; y el costo de vida como la cantidad de dinero que las personas destinan para obtener los bienes y servicios necesarios para alcanzar un determinado nivel de bienestar.

Cabe señalar que la cuestión de la pobreza y su impacto en la seguridad nacional pasa por reconocer que en la actualidad 186 millones de personas (30,7% de la población) se encuentran en situación de pobreza en la región (CEPAL, 2018).

Clima social

Esta variable la entendemos como el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre actores sociales, cuya condición puede afectar la seguridad nacional. El clima social, para su análisis desde la seguridad nacional, es desagregado en cinco sub-ámbitos: entendemos la equidad como el grado de justicia natural, observado en la comunidad nacional, que se otorga a cada cual según sus merecimientos; la conflictividad (competición/ colaboración) como la sinergia existente en las relaciones entre individuos (en el que todos pierden marca un extremo alto de conflictividad y en el que todos ganan representa un extremo bajo); la confianza (honestidad/ corrupción) como la esperanza en que el prójimo posea las cualidades que sustentan el pacto social y, a su vez, la vulnerabilidad a que está expuesto cada individuo del colectivo nacional a que el prójimo opera en el contexto de dicho pacto; la responsabilidad como la respuesta de los sujetos activos de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un acto que ha realizado libremente; y la cohesión como el grado en que las relaciones entre individuos resultan convergentes en una posición que el colectivo está dispuesto a defender mancomunadamente.

Institucionalidad pública

Este ámbito lo definimos como el contexto asociado a las relaciones entre el Estado y los otros actores sociales, y al efecto de su condición sobre la seguridad nacional. Para analizar la institucionalidad desde la perspectiva de la seguridad nacional la desagregamos en cinco sub-ámbitos: comprendemos la legitimidad como el grado de aceptación del estado de derecho por parte de la comunidad nacional; la representatividad como el grado en que el Estado, actuando en nombre de todos los actores sociales, interpreta y obedece su mandato; la eficiencia (efectividad/demagogia) como el grado de cumplimiento de lo acordado por el Estado (costo/beneficio); la confianza (probidad/corrupción) como la esperanza que se tiene a que el Estado posea las cualidades que sustentan el pacto social y el grado en que se está dispuesto a asumir la condición de vulnerabilidad frente a éste; y finalmente la comunicación como la cercanía que se produce entre el Estado y los otros actores sociales.

Empresas

Este ámbito lo definimos como el contexto asociado a las relaciones entre las empresas y los otros actores sociales y al efecto de su condición sobre la seguridad nacional. Para analizar las empresas desde la perspectiva de la seguridad nacional la desagregamos en cinco sub-ámbitos: comprendemos la legitimidad como el grado de aceptación del rol de las empresas por parte de la comunidad nacional; la representatividad como el grado en que las empresas satisfacen las necesidades de la comunidad nacional; la eficiencia (efectividad/engaño) como el grado de cumplimiento de lo negociado por las empresas con la comunidad nacional en términos de costo/beneficio; la confianza (probidad/corrupción) como la esperanza que se tiene a que las empresas posean las cualidades que sustentan el pacto social y el grado en que la comunidad nacional está dispuesta a asumir la condición de vulnerabilidad frente a éstas; y finalmente la comunicación como la cercanía que se produce entre las empresas y los otros actores sociales.

Organizaciones no Gubernamentales (ONG)

Este ámbito lo definimos como el contexto asociado a las relaciones entre las organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales, y los otros actores sociales en nuestro país y al efecto de su condición sobre la seguridad nacional. Para analizar las ONG desde la perspectiva de la seguridad nacional la desagregamos en cinco sub-ámbitos: comprendemos la legitimidad como el grado de aceptación del rol de las ONG por parte de la comunidad nacional; la representatividad como el grado en que las ONG satisfacen las necesidades de la comunidad nacional; la eficiencia (efectividad/engaño) como el grado de cumplimiento del propósito de las ONG con la comunidad nacional; la confianza (probidad/corrupción) como la esperanza que se tiene a que las ONG posean las cualidades que sustentan el pacto social y el grado en que la comunidad nacional está dispuesta a asumir la condición de vulnerabilidad frente a éstas; y finalmente la comunicación como la cercanía que se produce entre los actores sociales y las ONG.

Ciudadanos

Este ámbito lo definimos como el contexto asociado a la relación del ciudadano, nacional e internacional, con la seguridad en general y al efecto de su empoderamiento sobre la seguridad nacional. Para analizar a los ciudadanos desde esta perspectiva lo desagregamos en tres sub-ámbitos: comprendemos la autonomía como el grado de independencia de los ciudadanos en sus decisiones y relaciones; el respeto como el grado de consideración mutua entre los ciudadanos; y la colaboración como el grado de trabajo conjunto a favor de un objetivo común.

Soberanía

Esta variable la entendemos como el grado de autonomía que tiene el Estado en las decisiones políticas del gobierno y el subsecuente impacto sobre la seguridad nacional. La soberanía, para ser analizada desde la seguridad nacional, la desagregamos en cinco sub-ámbitos: entendemos la independencia frente a autoridades internacionales como la autonomía del gobierno respecto a determinaciones, lineamientos, recomendaciones o influencias de entidades internacionales; la independencia frente a otro Estado como la autonomía respecto a la voluntad de otro Estado; la independencia frente a privados como la autonomía respecto a la voluntad de actores privados; la independencia frente a otra autoridad del Estado como la autonomía respecto a otras instancias de autoridad dentro del mismo Estado; y la representatividad de la soberanía popular como el grado en el cual el gobierno materializa su rol como instrumento de la voluntad popular.

Relaciones internacionales

Este concepto lo entendemos como el contexto en el que se desenvuelven las relaciones entre estados y su efecto sobre la seguridad nacional. Las relaciones internacionales, para su análisis desde la seguridad nacional, son desagregadas en los siguientes siete sub-ámbitos: comprendemos los conflictos pendientes como aquellos asuntos que una de las partes de la relación entre Estados considera que es un conflicto a resolver; los niveles de intercambio como la totalidad de los intercambios positivos entre Estados; la congruencia valórica como la sintonía de valores entre Estados cuya relación es de alto

interés; la situación política mundial como las circunstancias políticas internas de los Estados nacionales y refiere el nivel desde el cual ellos proyectan su interacción en la arena internacional; la influencia de los organismos internacionales como el grado de autoridad, poder e influencia de estos sobre el colectivo de Estados; el cumplimiento de los tratados internacionales como el nivel de compromiso que los Estados, de alta importancia para Chile, demuestran con el espíritu y la letra de los tratados internacionales; y la solución de controversias como los procedimientos judiciales o alternativos utilizados para solucionar pacíficamente un conflicto entre Estados.

Seguridad internacional

Este concepto lo entendemos como el conjunto de circunstancias que hacen al bienestar de la comunidad internacional sostenible y suficientemente satisfactorio en el marco de una posición nacional, previamente definida en dicha arena, formalizada mediante tratados, pactos, alianzas, convenios y acuerdos, cuyos efectos pueden hacerse sentir sobre nuestra seguridad nacional. La seguridad internacional la desagregamos para su análisis en cuatro sub-ámbitos: la participación en la seguridad internacional como el empleo de medios nacionales a favor de la seguridad internacional; la transferencia de acciones negativas como la ocurrencia de acciones en desmedro de la seguridad pública y/o privada, que son efecto atribuible al empeño de los medios nacionales a favor de la seguridad internacional; la transferencia de acciones positivas como la obtención de cualquier beneficio que sea atribuible al ya mencionado empeño; y la situación de bienestar internacional como las condiciones que favorecen un grado de bienestar en la arena internacional.

Medio ambiente

Este concepto lo entendemos como las circunstancias medioambientales en el territorio y el efecto de su condición sobre la seguridad nacional de Chile. Es desagregado en cinco sub-ámbitos: la dinámica de tierras y suelos como los sismos, la actividad volcánica y los incendios; la dinámica del agua como los tsunamis y otros fenómenos marítimos, las sequías, inundaciones y fenómenos de hielo y nieve; la dinámica de la atmósfera como los temporales; la dinámica de los ecosistemas como las poblaciones y las epidemias en la flora

y fauna; y la dinámica de la población como las migraciones y el poblamiento humano.

El siguiente listado en la Tabla 1 no es categórico y puede estar sujeto a modificaciones en el tiempo, como parte del proceso de aprendizaje y de las distintas prioridades que se establezcan en la sociedad.

Tabla 1

Listado de ámbitos y sub-ámbitos de la seguridad nacional

| ÁMBITOS | SUB ÁMBITOS | |
|----------------------------|---|--|
| Gestión territorial | De subsistencia: | |
| | » Seguridad pública » Salud » Alimentación y agua | » Vivienda » Defensa » Energía |
| | De desarrollo: | |
| | » Educación » Justicia » Trabajo y previsión social » Transporte | » Telecomunicaciones » Protección del medio ambiente » Infraestructura |
| Economía | » Disponibilidad de recursos » Capacidad de ahorro » Producción de bienes y servicios » Distribución de bienes y servicios » Consumo de bienes y servicios » Relevancia del comercio internacional » Gobernanza | » Productividad » Emprendimiento » Condiciones de financiamiento » Apoyo a pequeñas y medianas empresas » Competitividad » Ingresos » Impuestos » Costo de vida |
| Clima social | » Equidad » Conflictividad » Confianza | » Responsabilidad » Cohesión |
| Institucionalidad pública | » Legitimidad » Representatividad » Eficiencia | » Confianza » Comunicación |
| Empresas | » Legitimidad » Representatividad » Eficiencia | » Confianza » Comunicación |
| ONG | » Legitimidad » Representatividad » Eficiencia | » Confianza » Comunicación |
| Ciudadanos | » Autonomía » Respeto » Colaboración | |
| Soberanía | Independencia frente a: | |
| | » Autoridades internacionales » Otro Estado » Privados | » Otra autoridad del Estado » Representatividad de la soberanía popular |
| Relaciones internacionales | » Conflictos pendientes » Niveles de intercambio » Congruencia valórica » Situación política mundial | » Influencia de organismos internacionales » Cumplimiento de tratados internacionales » Solución de controversias |
| Seguridad internacional | » Participación » Transferencia de acciones negativas | » Transferencia de acciones positivas » Situación de bienestar internacional |
| Medio ambiente | Dinámica de: | |
| | » Tierras y suelos » Agua » Atmósfera | » Ecosistemas » Población |

Fuente: original de los autores.

—HACIA UNA ESTRATEGIA PAÍS QUE BRINDE SEGURIDAD

TODAS LAS ORGANIZACIONES, INDEPENDIEMENTE DE SU NATURALEZA, intentan lograr los objetivos fundamentales para los cuales fueron creadas. Estos objetivos son su razón de ser. Si una organización no logra sus objetivos, no justifica su existencia y corre el riesgo de desaparecer. Para que los objetivos sean alcanzados, los principales (propietarios) y los agentes (administradores) que constituyen la organización, aplican una serie de técnicas y metodologías que, en su mayoría, han sido estudiadas por las ciencias de la administración. Estas técnicas y metodologías describen, explican e intentan predecir la manera de lograr los objetivos. Se agrupan en cuatro áreas de conocimiento: la planificación, la organización, la dirección y el control. Estos pilares se manifiestan al interior de las organizaciones a través de funciones matrices que están estrechamente relacionadas. La planificación es la función en la que se diseña una estrategia. La organización orquesta los objetivos, los recursos y las iniciativas intermedias, de manera coherente, y así también define el qué y el cómo se lograrán los objetivos fundamentales.

Una estrategia beneficia a la organización porque produce:

**UN SENTIDO MÁS CLARO DE LA VISIÓN
Y DE LA POSTURA ORGANIZACIONAL EN EL ENTORNO.**

**UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL AMBIENTE INCIERTO
Y DE LAS VARIABLES RELEVANTES QUE AFECTAN
AL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

**UN ENFOQUE MÁS DEFINIDO DE QUÉ ES
LO MÁS IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN.**

**UNA DIRECCIÓN COORDINADA PARA LOS LÍDERES
DE LA ORGANIZACIÓN Y TAMBIÉN PARA TODOS
LOS COLABORADORES.**

**UNA REDUCCIÓN DEL DESPERDICIO
Y DE LA REDUNDANCIA.**

**UN ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
O ESTÁNDARES CLAROS PARA EJERCER CONTROL.**

El Estado es, desde el enfoque de la administración, una «ficción legal» o un «artefacto meramente conceptual», al igual que cualquier organización (Jensen y Meckling, 1976). Representa a los ciudadanos de una nación y al conjunto de sus interacciones. El Estado es una de las organizaciones más complejas porque resulta de una mezcla de múltiples y heterogéneas organizaciones gubernamentales creadas para garantizar la satisfacción de las necesidades fundamentales.

El Estado, según la *Teoría Principal y Agente* de Jensen y Meckling (1976), es el agente, en tanto los ciudadanos son el principal. En otras palabras, el Estado es el administrador y los ciudadanos son los propietarios. Pero se da que, en este arreglo, el Estado posee información especializada sobre su trabajo y los ciudadanos la desconocen. Cuando dicha asimetría de conocimiento causa conflictos de interés se produce lo que se denomina un «problema de agencia» el que, si no se soluciona, puede generar costos que amenazan la supervivencia de la organización y de la sociedad.

Según Zygmunt Bauman (Magazine, 2014) la sociedad sólida (ordenada) está evolucionando hacia una sociedad líquida, es decir, que las preocupaciones individuales y del sistema social indican que todo cambia de un momento a otro. Lo anterior permea a los ciudadanos en su vida cotidiana como a las instituciones públicas y privadas incapaces de actuar frente a este nuevo escenario. El Estado tiene una

tendencia a fijar las cosas a plazos mayores, por la inercia que impone su enorme peso relativo respecto de los ciudadanos.

Si la ciudadanía no tiene conciencia de su rol, este problema no se percibe, pero en la actualidad la participación ciudadana en la gestión pública y las políticas de gobierno abierto han fortalecido este rol, por lo que se hace necesario utilizar herramientas que faciliten esta relación entre el Estado y los ciudadanos. De ahí la necesidad de contar con una estrategia país que articule los fines, modos y medios para asegurar el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio de nuestra sociedad. Disponer de una estrategia país es una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar el logro de los objetivos definidos por una sociedad. Por lo tanto, es necesario abrir espacios de deliberación y de aprendizaje que permitan definirla. Esta estrategia puede ser un elemento central para la administración del Estado y para las relaciones entre los actores sociales.

Muchos son los países cuyos Estados han diseñado e implementado estrategias y que han alcanzado altos niveles de desarrollo, a pesar de haber sido destruidos durante la Segunda Guerra Mundial. Estas estrategias han contenido una serie de acciones coherentes cuyo principal efecto ha sido la satisfacción de necesidades fundamentales de la ciudadanía y el desarrollo económico, social y cuidado medioambiental. Estas acciones no son frutos del azar, sino de una estrategia que se va perfeccionando en el tiempo.

En estas últimas décadas, países como Singapur, Suecia, Finlandia, Irlanda, Nueva Zelandia, Estonia e Israel, por nombrar algunos, han dado muestras de este tipo de planificación, lo que les ha permitido alcanzar altos niveles de bienestar.

Con el propósito de diseñar e implementar una estrategia país estimamos necesario utilizar una herramienta de gestión llamada Tablero Estratégico País TEP ([ver Tabla 2](#)) basada en los tableros estratégicos (Cobo, 2019). La hemos construido a partir de los ámbitos de la seguridad nacional estudiados y de la teoría de la administración de organizaciones. Este tablero permite evidenciar con claridad cuáles son los ámbitos claves que impactan en el objetivo final de la estrategia. Así también, hace posible diagnosticar una situación, presentar una propuesta de estrategia y hacer su seguimiento.

El TEP se organiza en cuatro grandes elementos que interactúan para lograr el objetivo final de una estrategia país que, en este caso, es el bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio de todas las personas. Estos son: los actores, las necesidades, las gestiones y las

relaciones. Una adecuada interacción de estos elementos favorece que una estrategia país logre su cometido. Estos elementos interactúan en tres ámbitos: el Estado, el mercado y la persona, los cuales forman el contexto general, nacional e internacional, en el cual los actores toman decisiones y se relacionan para satisfacer las necesidades de las personas.

Los actores que hemos considerado relevantes para una estrategia país son: los ciudadanos, la institucionalidad pública, las empresas y ONG. Están representados en el tablero con los colores verde y gris, según sea el contexto nacional o internacional, respectivamente. En el caso de las empresas y de la institucionalidad pública, el comercio y las relaciones internacionales representan el contexto internacional de los respectivos actores y, a la vez, forman parte del conjunto de decisiones y de relaciones propiamente tales.

Las necesidades son aquellos ámbitos de la gestión territorial y económica que impactan directamente en la supervivencia de las personas y en los niveles de desarrollo social y económico. Las necesidades estimadas son: trabajo y previsión, condiciones de financiamiento, educación, salud, vivienda, alimentación y agua, justicia, defensa, seguridad pública, infraestructura pública, telecomunicaciones, transporte, protección del medio ambiente y energía. Estas necesidades están representadas en el tablero con el color naranja.

Las gestiones de carácter eminentemente económico y financiero, que permiten favorecer la satisfacción de las necesidades de las personas son: producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, ingresos económicos, costos de vida, impuestos, ahorro económico, gobernanza, productividad, disponibilidad de recursos, consumo de bienes y servicios, apoyo a las Pyme, emprendimiento, comercio internacional y competitividad. Estas decisiones, de carácter nacional e internacional, están representadas en el tablero con el color amarillo.

Las relaciones de carácter eminentemente social, que contribuyen a satisfacer las necesidades de las personas son: clima social, soberanía, relaciones y seguridad internacionales. Estas relaciones, de carácter nacional e internacional, están representadas en el tablero con el color celeste.

Cada uno de los actores, necesidades, decisiones y relaciones del TEP pueden ser coloreadas con verde, amarillo o rojo según el grado de cumplimiento que se diagnostica o prospecta. Así también, pueden ser descritos los objetivos y las elecciones que se suponen o se

evidencia respetivamente, o se estima necesarios de proponer, para alcanzar el objetivo final de una estrategia país.

| PERSONAS | | | | | |
|----------------------------|--|--------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| ESTADO | OBJETIVO: BIENESTAR SOSTENIBLE Y SUFICIENTEMENTE SATISFACTORIO | | | MERCADO | |
| INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | | CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | | EMPRESAS |
| | EDUCACIÓN | SALUD | VIVIENDA | ALIMENTACIÓN Y AGUA | |
| | JUSTICIA | DEFENSA | | SEGURIDAD PÚBLICA | |
| | INFRAESTRUCTURA | TELECOMUNICACIONES | | TRANSPORTE | ONG |
| | MEDIO AMBIENTE | | ENERGÍA | | |
| | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | |
| | INGRESOS | COSTO DE VIDA | IMPUESTOS | AHORROS | |
| RELACIONES INTERNACIONALES | GOBERNANZA | RECURSOS | PRODUCTIVIDAD | CONSUMO | ONG INTERNACIONALES |
| | CLIMA SOCIAL | | APOYO A PYMES | | |
| | SEGURIDAD INTERNACIONAL | | EMPRENDIMIENTO | | |
| | SOBERANÍA | | COMPETITIVIDAD | | COMERCIO INTERNACIONAL |
| | CIUDADANOS | | | | |
| | CIUDADANOS QUE COLABORAN DESDE EL EXTERIOR | | | | |

Tabla 2
Tablero estratégico país.

—VISIÓN DE LA SEGURIDAD NACIONAL

COMO SE HA RECONOCIDO, LA IDEA DE SEGURIDAD SUELE SER AMPLIA y difusa, lo que no es buen inicio si se intenta, como es este el caso, ensayar una aproximación a la seguridad nacional desde técnicas de planificación estratégica. Dado que la representación esquemática más utilizada en este tipo de planificación se inicia exponiendo una visión, intentaremos conceptualizar la seguridad nacional desde esta mirada.

La visión es la génesis de todo proyecto, la idea primera, potente y nutriente de todo lo que vendrá después en el campo del empeño intelectual y material que habrá de encarnar la estrategia. Se encuentra definida por la Real Academia Española como «una iluminación intelectual infusa» o «un conocimiento claro e inmediato sin raciocinio» (RAE, 2019). Sin embargo, en el colectivo social rara vez se produce una impronta inmediata de forma simultánea en un conjunto de almas. La visión desde una mirada más bien corporativa se puede definir como «una expresión de valores y principios que habrán de iluminar la propia existencia de la organización y consustanciar con ella su misión, objetivos y estrategias» (Gallardo, 2011). Desde una mirada más práctica se estima como una «declaración formal de lo que la institución espera lograr en el futuro (...) es una declaración de actitud y perspectiva» (Castillo, 2015). Entendemos por una visión, el futuro deseable que se percibe posible de construir.

Desde el enfoque de visión y para los efectos del presente estudio, entendemos que la seguridad nacional es la condición satisfactoria de bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio en una sociedad. Condición futura a la que ésta aspira y que siente que puede alcanzar; de no hacerlo pierde su sentido colectivo. Siendo así, creemos que la visión de seguridad nacional es «un territorio en el que la totalidad

de sus habitantes alcanzan un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio». Lograr esta visión como sociedad haría posible que cada individuo residente en el territorio chileno crea que contribuir a nuestra sociedad tiene un sentido cuyo sacrificio «vale la pena».

El modelo tradicional de planificación estratégica que utilizamos en este estudio vincula la visión a una misión que la sigue. La misión es la actividad esencial que la organización realiza para alcanzar los objetivos fundamentales que justifican su existencia y que permiten materializar la visión. Del mismo modo, pero con carácter de verdad axiomática, concordamos en que la organización sigue a la misión, es decir, que la organización se diseña y construye a partir de la actividad principal que se quiere realizar para asegurar el logro de los objetivos esenciales de una organización.

No podemos constituir una organización sin antes haber definido sus objetivos fundamentales y la misión que debe cumplir, ni creemos que podemos organizar una comunidad sin antes comprender para qué lo estamos haciendo. Cuando una organización se aleja de su misión, sus resultados suelen ser malos y muchas veces ominosos.

En consecuencia, la visión de la seguridad nacional, a nuestro juicio, se encamina a tomar forma en una misión que asumen los actores sociales. La persona como el principal o propietario y el Estado como agente o administrador, junto al mercado, constituyen la sociedad chilena. La misión de este conjunto organizacional en materia de seguridad nacional la entendemos como generar condiciones de bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio para Chile.

Esta es la actividad esencial hacia la que habría de guiarnos la ulterior estrategia país con la que esperamos contribuir. Esta última es el cómo nosotros creemos que la sociedad chilena podría lograr un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio a partir del período 2019-2025 en adelante.

Desafíos de la seguridad

EL PRESENTE APARTADO TIENE COMO PROPÓSITO IDENTIFICAR CUÁ-
les serán los futuros desafíos de la seguridad nacional de Chile durante
el período 2019-2025. Los desafíos que aquí se descubren constituyen
el insumo necesario para construir la propuesta de estrategia país
presentada.

—ESCENARIOS DE SEGURIDAD AL AÑO 2025

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL RESULTADO DE UN ESTUDIO DE construcción de escenarios futuros mediante método *Field Anomaly Relaxation* (FAR), cuyo propósito es estimar los probables contextos y escenarios en cada uno de los ámbitos de la seguridad nacional presentados. Este análisis prospectivo es elaborado sobre la base de un método deliberativo entre expertos. El análisis de cada escenario tiene como resultado la identificación de amenazas, cuasi amenazas y oportunidades que pudieren afectar a la seguridad nacional de Chile durante el período mencionado.

Entendemos por amenaza al proceso o evento que produciría un alto e inminente daño a la seguridad nacional; por cuasi amenaza al proceso o evento de alta probabilidad de ocurrencia y que excede un límite de daño a la seguridad nacional que se está dispuesto a asumir; y por oportunidad al proceso o evento de alto e inminente beneficio a la seguridad nacional. La identificación de amenazas o cuasi amenazas y oportunidades se realiza a partir del análisis de aquellos campos, de cada ámbito de la seguridad nacional, en los que el escenario más probable se acerca al escenario pesimista u optimista, respectivamente.

Escenario N°1 Seguridad internacional

El escenario de seguridad internacional más probable al año 2025 proyecta una creciente participación de medios nacionales a favor del bienestar de la comunidad internacional, probablemente con una transferencia de acciones negativas en el territorio nacional en desmedro de la seguridad pública y/o privada y de acciones positivas, ambos no significativos. Sin embargo, la situación de bienestar internacional seguirá disminuyendo dejando la sensación de que los esfuerzos nacionales no favorecen significativamente a la seguridad internacional.

El análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 no se vería afectada significativamente desde la seguridad internacional. Sin embargo, es importante considerar que el detrimento de esta última podría generar, con alta probabilidad, la ocurrencia de algún evento o proceso que provoque daño a las personas residentes en el territorio nacional o a chilenos en el extranjero que, como país, no se esté dispuesto a asumir. Resulta entonces que la situación de bienestar internacional decreciente es considerada una cuasi amenaza a la seguridad nacional.

El escenario de seguridad internacional más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: P3; N1→ 2; B3; I2→ 3. En la Tabla 3 se describe una cuasi amenaza con un círculo amarillo en I3 y los escenarios optimista (P2; N1; B2; I2) y pesimista (P5; N3; B4; I4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 3
Matriz FAR de Escenario de Seguridad Internacional

| PARTICIPACIÓN P | TRANSFERENCIA DE ACCIONES NEGATIVAS N | TRANSFERENCIA DE ACCIONES POSITIVAS B | SITUACIÓN DE BIENESTAR INTERNACIONAL I |
|---------------------------|---|---|--|
| MUY ALTA (P1) | NULLA (N1) | MUY SIGNIFICATIVA (B1) | MUY POSITIVA (I1) |
| ALTA (P2) | NO SIGNIFICATIVA (N2) | SIGNIFICATIVA (B2) | POSITIVA (I2) |
| MEDIA (P3) | SIGNIFICATIVA (N3) | NO SIGNIFICATIVA (B3) | NEUTRA (I3) |
| BAJA (P4) | MUY SIGNIFICATIVA (N4) | NULLA (B4) | NEGATIVA (I4) |
| NULLA (P5) | CATASTRÓFICA (N5) | | MUY NEGATIVA (I5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°2 Economía

El escenario de economía más probable al año 2025, por un lado, se caracteriza por una menor demanda de nuestros productos en el mundo y por un menor crecimiento. Se proyecta una disponibilidad de recursos en disminución sin llegar a ser baja, una escasa capacidad de ahorro y solo un leve aumento en la producción de bienes y servicios. Sin embargo, se proyecta una distribución de bienes y servicios en el territorio mejorando hasta alcanzar niveles de suficiencia; un nivel de consumo suficiente también; y una mayor relevancia del comercio internacional sin alcanzar un alto nivel.

El leve aumento de la producción de bienes y servicios (PIB) provocaría una disminución del nivel de satisfacción de las necesidades fundamentales en la población, lo que podría afectar nuestra seguridad nacional. Sin embargo, los mayores niveles de distribución y de consumo de bienes y servicios podrían favorecer la satisfacción de estas necesidades, contrarrestando los efectos negativos de un menor crecimiento del PIB.

Por otro lado, se caracteriza por una gobernanza y competitividad deficientes y por bajos niveles de emprendimiento y de apoyo a las Pymes, aunque últimamente en aumento. La baja productividad y los altos costos de financiamiento impiden un mayor crecimiento de la economía. Finalmente, un mejor nivel de ingresos, pero aun con alta inequidad y un alto nivel de imposiciones, así como el alto costo de vida, especialmente en las necesidades claves de las personas, impiden que éstas alcancen un adecuado grado de independencia económica.

El análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada por la economía en forma significativa. Se podría ver un menor crecimiento en la producción de bienes y servicios, una gobernanza y una competitividad aun ineficientes, un todavía escaso emprendimiento y un incipiente pero insuficiente apoyo a las Pymes, una baja productividad y altos costos de financiamiento, por ingresos aun poco equitativos, altos impuestos y muy alto costo de vida. La mirada positiva se relacionaría por mejores niveles de distribución y de consumo de bienes y servicios. Los niveles de satisfacción de necesidades fundamentales de la población podrían verse disminuidos en forma especial en aquellas zonas del país donde los niveles de distribución y de consumo de bienes y servicios son menores.

Resulta entonces que el menor crecimiento en la producción de bienes y servicios, la gobernanza y competitividad deficientes, el escaso emprendimiento e insuficiente apoyo a las Pymes, y los ingresos poco equitativos y altos impuestos son considerados cuasi amenazas. La baja productividad y los altos costos de financiamiento y de vida en general son considerados amenazas. Los mayores niveles de distribución y de consumo son consideradas oportunidades.

El escenario de economía 1 más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: R2→ 3; A4; P4→ 3; D4→ 3; C3; I4→ 3. En la Tabla 4 se describe una cuasi amenaza con un círculo amarillo en P4→ 3 y dos oportunidades con círculos verdes en D4→ 3 y C3. También se describen los escenarios optimista (R2; A3; P2; D2/3; C2/3; I2) y pesimista (R4; A6; P4; D5; C5; I4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 4
Matriz FAR de Escenario de Economía 1.

| DISPONIBILIDAD DE RECURSOS R | CAPACIDAD DE AHORRO A | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (PIB) P | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS D | CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS C | RELEVANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL I |
|--|---------------------------------|--|--|---|---|
| MUY ALTA (R1) | MUY ALTA (A1) | MUY ALTO (P1) | MUY HOMOGÉNEO (D1) | MUY SATISFACTORIO (C1) | MUY ALTA (I1) |
| ALTA (R2) | ALTA (A2) | ALTO (P2) | HOMOGÉNEO (D2) | SATISFACTORIO (C2) | ALTA (I2) |
| MEDIA (R3) | MEDIA (A3) | MEDIO (P3) | SUFICIENTE (D3) | SUFICIENTE (C3) | MEDIA (I3) |
| BAJA (R4) | BAJA (A4) | BAJO (P4) | HETEROGÉNEO (D4) | INSUFICIENTE (C4) | BAJA (I4) |
| MUY BAJA (R5) | MUY BAJA (A5) | MUY BAJO (P5) | MUY HETEROGÉNEO (D5) | MUY INSUFICIENTE (C5) | MUY BAJA (I5) |
| NULA (R6) | NULA (A6) | | | | NULA (I6) |

Fuente: original de los autores.

El escenario de economía 2 más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: G5→ 4; P5; E5→ 4; F6/5→ 5; A6/5→ 5; C5→ 4. En la Tabla 5 se describen cuatro cuasi amenazas con un círculo amarillo en G5→ 4; E5→ 4; A6/5→ 5; y C5→ 4 y dos amenazas con círculos rojos en P5 y F6/5→ 5. También se describen los escenarios optimista (G3; P 4/5; E3; F3/4; A3/4; C3/4) y pesimista (G6; P5/6; E6; F5/6; A6; C6) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 5
Matriz FAR de Escenario de Economía 2.

| GOBERNANZA G | PRODUCTIVIDAD P | EMPRENDIMIENTO E | CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO F | APOYO A LAS PYMES A | COMPETITIVIDAD C |
|------------------------|---------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|----------------------------|
| MUY ALTA (G1) | MUY ALTA (P1) | MUY ALTO (E1) | MUY BUENO (F1) | MUY SARTISFACTORIO (A1) | MUY ALTA (C1) |
| ALTA (G2) | ALTA (P2) | ALTO (E2) | BUENO (F2) | SATISFACTORIO (A2) | ALTA (C2) |
| MEDIA (G3) | MEDIA (P3) | MEDIO (E3) | SUFICIENTE (F3) | SUFICIENTE (A3) | MEDIA (C3) |
| BAJA (G4) | BAJA (P4) | BAJO (E4) | MALO (F4) | INSUFICIENTE (A4) | BAJA (C4) |
| MUY BAJA (G5) | MUY BAJA (P5) | MUY BAJO (E5) | MUY MALO (F5) | MUY INSUFICIENTE (A5) | MUY BAJA (C5) |
| NULA (G6) | NULA (P6) | NULO (E6) | NULO (F6) | NULO (A6) | NULA (C6) |

Fuente: original de los autores.

El escenario de economía 3 más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: I4→ 3; C4; M4. En la Tabla 6 se describen dos cuasi amenazas con un círculo amarillo en I4→ 3; y M4 y una amenaza con un círculo rojo en C4. También se describen los escenarios optimista (I2; C3; M3) y pesimista (I4; C5; M5) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 6
Matriz FAR de Escenario de Economía 3.

| INGRESOS I | COSTOS DE VIDA C | IMPUESTOS M |
|----------------------|----------------------------|-----------------------|
| MUY ALTA (I1) | MUY BAJO (C1) | MUY BAJO (M1) |
| ALTA (I2) | BAJO (C2) | BAJO (M2) |
| MEDIOS (I3) | MEDIO (C3) | MEDIO (M3) |
| BAJOS (I4) | ALTO (C4) | ALTO (M4) |
| MUY BAJOS (I5) | MUY MALO (C5) | MUY MALO (M5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°3 Soberanía

El escenario de soberanía más probable al año 2025 proyecta una independencia significativa de nuestro país respecto de las determinaciones, lineamientos, recomendaciones o influencias de autoridades internacionales y respecto de otro Estado. Lo anterior, a pesar de fuertes presiones que podrían provenir de los EE. UU. y de occidente, así como del mayor uso de instrumentos jurídicos y de disuasión militar en las controversias internacionales.

La representatividad de la voluntad popular se prospecta de nivel medio. Por otro lado, habría una dependencia considerable, pero no significativa, en la toma de decisiones de las autoridades del Estado respecto de otras autoridades estatales y de actores privados. Los problemas de soberanía que podrían afectar a la seguridad nacional serían más bien internos y no externos, y de autoridades políticas y poderes económicos más que de grupos locales o populares. La representatividad popular se prospecta de nivel medio, por lo que no se prevén problemas en este sector.

El análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada no significativamente desde la soberanía interna, específicamente desde otras autoridades políticas y desde grupos privados. Por otro lado, podría verse favorecida desde la soberanía externa respecto de otro Estado, lo que resulta una oportunidad. La dependencia interna frente a otras autoridades políticas y actores privados son consideradas amenazas a la seguridad nacional.

El escenario de soberanía más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: A^{2/3}; E₃; P₄; O^{3/4}; V₄. En la Tabla 7 se describen dos amenazas con círculos rojos en P₄ y O_{3/4} y una oportunidad con un círculo verde en E₃. También se describen los escenarios optimista (A^{1/2}; E^{2/3}; P^{2/3}; O^{2/3}; V₃) y pesimista (A₄; E^{4/5}; P^{4/5}; O₄; V₆) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 7
Matriz FAR de Escenario de Soberanía.

| INDEPENDENCIA FRENTE A AUTORIDADES INTERNACIONALES A | INDEPENDENCIA FRENTE A OTRO ESTADO E | INDEPENDIENTE FRENTE A LOS PRIVADOS P | INDEPENDENCIA FRENTE A OTRA AUTORIDAD DEL ESTADO O | REPRESENTATIVIDAD DE LA VOLUNTAD POPULAR V |
|--|--|---|--|--|
| INDEPENDENCIA TOTAL (A1) | INDEPENDENCIA TOTAL (E1) | INDEPENDENCIA TOTAL (P1) | INDEPENDENCIA TOTAL (O1) | TOTAL (V1) |
| INDEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (A2) | INDEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (E2) | INDEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (P2) | INDEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (O2) | MUY ALTA (V2) |
| INDEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (A3) | INDEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (E3) | INDEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (P3) | INDEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (O3) | ALTA (V3) |
| DEPENDENCIA NO SIGNIFICATIVA (A4) | DEPENDENCIA NO SIGNIFICATIVA (E4) | DEPENDENCIA NO SIGNIFICATIVA (P4) | DEPENDENCIA NO SIGNIFICATIVA (O4) | MEDIA (V4) |
| DEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (A5) | DEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (E5) | DEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (P5) | DEPENDENCIA SIGNIFICATIVA (O5) | BAJA (V5) |
| DEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (A6) | DEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (E6) | DEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (P6) | DEPENDENCIA MUY SIGNIFICATIVA (O6) | MUY BAJA (V6) |
| DEPENDENCIA TOTAL (A7) | DEPENDENCIA TOTAL (E7) | DEPENDENCIA TOTAL (P7) | DEPENDENCIA TOTAL (O7) | NULA (V7) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°4 Relaciones internacionales

El escenario de relaciones internacionales más probable al año 2025 prospecta una situación política mundial que se desplaza en ocasiones desde la tensión a una crisis de baja intensidad. Circunstancias de disputas altamente judicializadas entre Chile y sus países vecinos escalarían a un alto potencial de trascendencia, pudiendo afectar tanto los derechos de nuestros connacionales en el extranjero como de las colonias de extranjeros en nuestro territorio, así como la integridad territorial en las zonas reivindicadas por el Perú y Bolivia. Sin embargo, se prospecta un alto nivel de intercambios con la comunidad internacional, una significativa influencia de los organismos internacionales y un alto grado de cumplimiento de los tratados internacionales en general. Además, se prospecta una congruencia valórica significativa entre Chile y sus países vecinos.

Pese a que el análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada por un trance conflictuado y judicializado de Chile con sus países vecinos, sin embargo, podría verse favorecida por la congruencia valórica con estos países y por el alto nivel de los intercambios con ellos. Así también, las relaciones internacionales se verán favorecidas por el alto grado de cumplimiento de los tratados internacionales a nivel global y por la influencia significativa que podrían ejercer los organismos internacionales. Resulta entonces que los asuntos que hoy demandan resolución, y que se proyectan judicialmente y escalando en conflictividad, son considerados una amenaza y, por otro lado, la congruencia valórica, el nivel de intercambios, la influencia de los organismos internacionales y el cumplimiento de los tratados internacionales son oportunidades para la seguridad nacional.

El escenario de relaciones internacionales más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: C4/5; I2; V2; P2→ 3; O2; T2; S4. En la Tabla 8 se describen dos amenazas con círculos rojos en C4/5 y S4 y cuatro oportunidades con círculos verdes en I2; V2; O2; y T2. También se describen los escenarios optimista (C3; I1/2; V2; P2; O2; T2; S2) y pesimista (C5; I3/4; V3/4; P4; O3; T3; S4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 8
Matriz FAR de Escenario de Relaciones Internacional.

| CONFLICTOS PENDIENTES C | NIVELES DE INTERCAMBIOS I | CONGRUENCIA VALÓRICA V | SITUACIÓN POLÍTICA MUNDIAL P | INFLUENCIA ORGANISMOS INTERNACIONALES O | CUMPLIMIENTO TRATADOS INTERNACIONALES T | SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS S |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|---|---|---------------------------------------|
| NINGUNO (C1) | MUY ALTO (I1) | TOTAL (V1) | PAZ (P1) | MUY SIGNIFICATIVA (O1) | TOTAL (T1) | NEGOCIACIÓN (S1) |
| MUY BAJO POTENCIAL TRASCENDENCIA (C2) | ALTO (I2) | SIGNIFICATIVA (V2) | TENSION (P2) | SIGNIFICATIVA (O2) | ALTO (T2) | MEDIACIÓN (S2) |
| BAJO POTENCIAL TRASCENDENCIA (C3) | MEDIO (I3) | POCO SIGNIFICATIVA (V3) | CRISIS BAJA INTENSIDAD (P3) | NO SIGNIFICATIVA (O3) | MEDIO (T3) | ARBITRAJE (S3) |
| ALTO POTENCIAL TRASCENDENCIA (C4) | BAJO (I4) | NULA (V4) | CRISIS DE ALTA INTENSIDAD (P4) | NULA (O4) | BAJO (T4) | JUDICIAL (S4) |
| CRISIS (C5) | NULO (I5) | | CONFLICTO ARMADO (P5) | | NULO (T5) | |
| CONFLICTO ARMADO (C6) | | | | | | |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°5 Gestión territorial de subsistencia

El escenario de gestión territorial de subsistencia más probable al año 2025 prospecta insatisfacción en la gestión territorial de la seguridad pública y de la salud, condición que podría agravarse en las zonas extremas del país y en la Isla de Pascua, a raíz de las asimetrías de desarrollo regional. Esto podría incentivar una pretensión secesionista insular oceánica arriesgando la integridad territorial. Por otro lado, la gestión territorial de la energía, la vivienda, la defensa y la alimentación y agua alcanzarían niveles de satisfacción, aunque las dos últimas podrían estar en proceso de disminución, especialmente el agua que estaría en riesgo de alcanzar niveles de insatisfacción.

El análisis apunta entonces a que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada como consecuencia de una insatisfactoria gestión territorial de la seguridad pública y de la salud, especialmente en zonas extremas y aisladas, y de una decreciente gestión territorial de la alimentación y agua. Sin embargo, podría verse favorecida a causa de una más que satisfactoria gestión territorial de la energía y de la defensa.

Resulta entonces que la gestión territorial de la seguridad pública y de la salud son consideradas amenazas, mientras que la alimentación y agua, cuasi amenaza; y la gestión territorial de la energía y de la defensa especialmente, oportunidades para la seguridad nacional.

El escenario de gestión territorial de subsistencia más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: P3; S3; A2→ 3; E2→ 1; V2; D1→ 2. En la Tabla 9 se describen dos amenazas con círculos rojo en P3 y S3, una cuasi amenaza con círculo amarillo en A2→ 3 y dos oportunidades con círculos verdes en E2→ 1 y D1→ 2. También se describen los escenarios optimista (P2; S2; A1; E1/2→ 1; V1; D1) y pesimista (P3; S3; A3; E2/3→ 3; V3; D2/3) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 9
Matriz FAR de Escenario de Gestión Territorial de Subsistencia.

| SEGURIDAD PÚBLICA P | SALUD S | ALIMENTACIÓN Y AGUA A | ENERGÍA E | VIVIENDA V | DEFENSA D |
|------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COMPLACENCIA (P1) | COMPLACENCIA (S1) | COMPLACENCIA (A1) | COMPLACENCIA (E1) | COMPLACENCIA (V1) | COMPLACENCIA (D1) |
| SATISFACCIÓN (P2) | SATISFACCIÓN (S2) | SATISFACCIÓN (A2) | SATISFACCIÓN (E2) | SATISFACCIÓN (V2) | SATISFACCIÓN (D2) |
| INSATISFACCIÓN (P3) | INSATISFACCIÓN (S3) | INSATISFACCIÓN (A3) | INSATISFACCIÓN (E3) | INSATISFACCIÓN (V3) | INSATISFACCIÓN (D3) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°6 Gestión territorial de desarrollo

El escenario de gestión territorial de desarrollo más probable al año 2025 aún prospecta insatisfacción en la gestión territorial de la educación, la justicia y, especialmente, de la protección del medio ambiente, descontento que podría agravarse en las zonas extremas del país y en la Isla de Pascua, a raíz de las asimetrías de desarrollo regional y de las deficiencias en la gestión territorial de subsistencia. Las asimetrías propias del desarrollo de nuestro país se harían sentir especialmente en estos sectores de la gestión. El trabajo y la previsión social podrían alcanzar niveles suficientes de satisfacción. Así también, el transporte, la infraestructura y, especialmente, las telecomunicaciones alcanzarían niveles de satisfacción y esta última de complacencia, pudiendo pasar a ser un factor de desarrollo determinante.

El análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada a partir de esa insatisfactoria gestión territorial de la educación. Los avances realizados por las reformas del sector no han satisfecho aún la demanda del país. La insatisfacción por la gestión territorial de la justicia alcanzaría niveles nunca vistos. En cuanto a la gestión territorial del trabajo y de la previsión social, si bien mejora en relación con la situación actual, alcanzaría niveles de satisfacción suficientes con una percepción de insuficiencia más intensa, pero menos generalizada. La insatisfacción se deja ver de manera más evidente, especialmente en la protección del medio ambiente.

Los niveles de insatisfacción en la gestión territorial de desarrollo se harían sentir especialmente en zonas extremas y aisladas del país. Sin embargo, dicha situación podría verse favorecida a través de una satisfactoria gestión territorial del transporte, la infraestructura y, particularmente, de las telecomunicaciones. Resulta entonces que la gestión territorial de la educación, de la justicia, del trabajo y la previsión social son consideradas cuasi amenazas, la gestión territorial de la protección del medio ambiente es considerada una amenaza, y de las telecomunicaciones, una oportunidad para la seguridad nacional.

El escenario de gestión territorial de desarrollo más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: E2→ 3; J3; P2/3; T2; C1; A3; I2. En la Tabla 10 se describe una amenaza con un círculo rojo en A3, una oportunidad con un círculo verde en C1 y tres cuasi amenazas con círculos amarillos en E2→ 3; J3; y P2/3. También se describen los escenarios optimista (E2; J2; P2; T1/2; C1; A2; I1) y pesimista (E3; J3; P3; T3; C2→ 3; A3; I3) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 10
Matriz FAR de Escenario de Gestión Territorial de Desarrollo.

| EDUCACIÓN | JUSTICIA | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | TRANSPORTE | TELECOMUNICACIONES | PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE | INFRAESTRUCTURA |
|---------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|
| E | J | P | T | C | A | I |
| COMPLACENCIA (E1) | COMPLACENCIA (J1) | COMPLACENCIA (P1) | COMPLACENCIA (T1) | COMPLACENCIA (C1) | COMPLACENCIA (A1) | COMPLACENCIA (I1) |
| SATISFACCIÓN (E2) | SATISFACCIÓN (J2) | SATISFACCIÓN (P2) | SATISFACCIÓN (T2) | SATISFACCIÓN (C2) | SATISFACCIÓN (A2) | SATISFACCIÓN (I2) |
| INSATISFACCIÓN (E3) | INSATISFACCIÓN (J3) | INSATISFACCIÓN (P3) | INSATISFACCIÓN (T3) | INSATISFACCIÓN (C3) | INSATISFACCIÓN (A3) | INSATISFACCIÓN (I3) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°7 Clima social

El escenario de clima social más probable al año 2025 proyecta índices insatisfactorios en equidad, conflictividad, confianza, responsabilidad y cohesión dentro de la sociedad chilena. Esta insatisfacción generalizada podría generar una condición de crisis social. Esta posible situación vulneraría los derechos humanos de una parte significativa de la población, con el subsecuente impacto en el tejido social, lo que materializaría un grave problema de seguridad nacional.

El análisis nos da como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse seriamente afectada por el clima social, el que se ha degradado por la conflictividad, la desconfianza, la irresponsabilidad, la falta de cohesión y de equidad entre las personas. La equidad, aunque seguiría siendo insatisfactoria, se percibe mejorando en el tiempo. Las relaciones entre las personas se prevén utilitaristas y momentáneas. Si no hay beneficios en una relación, no se valora la conducta responsable. La diversidad en la sociedad habría llevado consigo al año 2025 múltiples intereses y propósitos, perdiéndose la convergencia y el sentido del bien común. No existiría acuerdo de lo que es bueno o malo, tampoco un ideario del país que queremos. Resulta entonces que el clima social se prospecta amenazante por el grado de conflictividad y por la falta de confianza, de responsabilidad y de cohesión en el colectivo chileno. No se visualizan oportunidades en este ámbito de la seguridad nacional.

El escenario de clima social más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: E3; C4; H4; R4; S4. En la Tabla 11 se describen cuatro amenazas con círculos rojos en C4; H4; R4; y S4. También se describen los escenarios optimista (E3→ 2; C2; H2/3; R2/3; S2/3) y pesimista (E4; C5; H5; R5; S5) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 11
Matriz FAR de Escenario de Clima Social.

| EQUIDAD E | CONFLICTIVIDAD C | CONFIANZA H | RESPONSABILIDAD R | COHESIÓN S |
|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| ALTAMENTE SATISFACTORIA (E1) | MUY BAJA (C1) | MUY ALTA (H1) | MUY ALTA (R1) | MUY ALTA (S1) |
| SATISFACTORIA (E2) | BAJA (C2) | ALTA (H2) | ALTA (R2) | ALTA (S2) |
| INSATISFACTORIA (E3) | MEDIA (C3) | MEDIA (H3) | MEDIA (R3) | SUFICIENTE (S3) |
| MUY SATISFACTORIA (E4) | ALTA (C4) | BAJA (H4) | BAJA (R4) | BAJA (S4) |
| NO SOPORTABLE (E5) | MUY ALTA (C5) | MUY BAJA (H5) | MUY BAJA (R5) | MUY BAJA (S5) |
| | REBELIÓN (C6) | TOTAL ESCEPTICISMO (H6) | TOTAL INCONCIENCIA (R6) | TOTAL INCONSISTENCIA (S6) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°8 Empresas

El escenario de empresas más probable al año 2025 prospecta un mediano grado de legitimidad por el cuestionamiento ideológico en contra del rol del empresariado y de los fines de lucro. Así también, un nivel alto de representatividad por el grado de satisfacción de las necesidades en la comunidad nacional. Se prospecta un mediano, tendiente a bajo, grado de eficiencia y un bajo, aunque mejorando, nivel de confianza debido principalmente a la sensación de abuso de poder y de vulnerabilidad que siente la mayoría de las personas y comunidades respecto de las empresas. La comunicación se proyecta en un nivel mediano, tendiente a alto, debido principalmente al grado de penetración que tienen las marcas y sus productos y servicios en una cultura de consumo.

El análisis arroja como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse favorecida por un grado de cercanía, de satisfacción de necesidades y de legitimidad que los actores sociales le reconocen a las empresas. Sin embargo, podría verse afectada por los bajos niveles de confianza y de eficiencia en un contexto de abuso de poder. La eficiencia y la confianza son valores en una sociedad que sospecha de la autoridad y de quienes lucran, especialmente en ámbitos cuestionables, siendo las empresas el más caracterizado. Resulta entonces que los bajos niveles de confianza y de eficiencia en las empresas son una amenaza y una cuasi amenaza, respectivamente, que podrían afectar a la seguridad nacional. La comunicación es una oportunidad que podría favorecerla.

El escenario de empresas más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: L3; R2; E3/4; P4→ 3; C3→ 2. En la Tabla 12 se describen una cuasi amenaza con círculo amarillo en E3/4, una amenaza con círculo rojo en P4→ 3 y una oportunidad con círculo verde en C3→ 2. También se describen los escenarios optimista (L2; R1; E2; P3; C2) y pesimista (L5; R3/4; E4; P5; C4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 12
Matriz FAR de Empresas.

| LEGITIMIDAD L | REPRESENTATIVIDAD R | EFICIENCIA E | CONFIANZA P | COMUNICACIÓN C |
|------------------|------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| MUY ALTA (L1) | MUY ALTA (R1) | MUY ALTA (E1) | MUY ALTA (P1) | MUY ALTA (C1) |
| ALTA (L2) | ALTA (R2) | ALTA (E2) | ALTA (P2) | ALTA (C2) |
| MEDIA (L3) | MEDIA (R3) | MEDIA (E3) | MEDIA (P3) | MEDIA (C3) |
| BAJA (L4) | BAJA (R4) | BAJA (E4) | BAJA (P4) | BAJA (C4) |
| NULA (L5) | NULA (R5) | NULA (E5) | NULA (P5) | NULA (C5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°9 Organismos No Gubernamentales

El escenario de organismos no gubernamentales más probable al año 2025 proyecta un alto grado de legitimidad por su condición eminentemente privada y no lucrativa. Así también, un nivel medio de representatividad y de comunicación por las dificultades para su financiamiento. A pesar de no haber altos incentivos para este tipo de emprendimientos, se proyecta un alto nivel de eficiencia y de confianza debido principalmente a la cultura de este tipo de organizaciones que mezcla la búsqueda de la eficiencia, el logro de un propósito altruista y el apoyo de organismos internacionales.

El análisis arroja como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse favorecida por el grado de eficiencia y de confianza que alcanzarían las organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales en el logro de sus propósitos altruistas en nuestro territorio. La eficiencia y la confianza son valores en una sociedad que sospecha de la autoridad y de quienes lucran en ámbitos donde es cuestionable. La legitimidad, la representatividad y la comunicación son dimensiones que han mejorado en el tiempo. Resulta entonces que la eficiencia y la confianza en las organizaciones no gubernamentales son oportunidades que podrían favorecer a la seguridad nacional.

El escenario de las ONG más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: L2; R3; E2/3; P2; C3. En la Tabla 13 se describen dos oportunidades con círculos verdes en E2/3 y P2. También se describen los escenarios optimista (L1; R2/3; E2/3; P2; C2) y pesimista (L4; R4; E5; P4; C4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 13
Matriz FAR de Escenario de Organizaciones no Gubernamentales.

| LEGITIMIDAD L | REPRESENTATIVIDAD R | EFICIENCIA E | CONFIANZA P | COMUNICACIÓN C |
|------------------|------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| MUY ALTA (L1) | MUY ALTA (R1) | MUY ALTA (E1) | MUY ALTA (P1) | MUY ALTA (C1) |
| ALTA (L2) | ALTA (R2) | ALTA (E2) | ALTA (P2) | ALTA (C2) |
| MEDIA (L3) | MEDIA (R3) | MEDIA (E3) | MEDIA (P3) | MEDIA (C3) |
| BAJA (L4) | BAJA (R4) | BAJA (E4) | BAJA (P4) | BAJA (C4) |
| NULA (L5) | NULA (R5) | NULA (E5) | NULA (P5) | NULA (C5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°10 Ciudadanos

El escenario de ciudadanos más probable al año 2025 proyecta un baja autonomía y respeto entre las personas y una colaboración que, si bien está mejorando, no alcanza un nivel alto. El autoritarismo propio de una sociedad vertical, colectivista y adversa al riesgo, inhibe los intentos de las personas, nacionales y extranjeros, a tomar la iniciativa de sus vidas, a emprender y a promover miradas divergentes que transformen la sociedad y las organizaciones, sin conflicto ni violencia. Sin embargo, la creciente colaboración y la incipiente retirada de la competitividad hacia espacios exclusivamente comerciales están comenzando a favorecer la solidaridad y la participación de los ciudadanos en espacios públicos y privados.

El análisis arroja como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada por el autoritarismo entre las personas. Esto inhibiría el empoderamiento ciudadano, de nacionales como de extranjeros (inmigrantes), que es clave en situaciones de alta complejidad e incertidumbre, haciendo imprescindible el apoyo de terceros (Estado y privados). Resulta entonces que la creciente pero insuficiente colaboración entre ciudadanos se estima una cuasi amenaza y la baja autonomía, y el poco respeto entre éstos se aprecia como una amenaza a la seguridad nacional.

El escenario de ciudadano más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: A4; R4; C3→ 2. En la Tabla 14 se describen dos amenazas con círculos rojos en A4 y R4 y una cuasi amenaza con círculo amarillo en C2. También se describen los escenarios optimista (A3; R3; C2) y pesimista (A4; R4; C3) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 14
Matriz FAR de Escenario de Ciudadanos.

| AUTONOMÍA A | RESPETO R | COLABORACIÓN C |
|----------------|---------------|-------------------|
| MUY ALTA (A1) | MUY ALTO (R1) | MUY ALTA (C1) |
| ALTA (A2) | ALTO (R2) | ALTA (C2) |
| MEDIA (A3) | MEDIO (R3) | MEDIA (C3) |
| BAJA (A4) | BAJO (R4) | BAJA (C4) |
| NULA (A5) | NULO (R5) | NULA (C5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°11 Institucionalidad pública

El escenario de institucionalidad pública más probable al año 2025 proyecta un grado de legitimidad y representatividad aceptable del Estado, aunque bajo cercano escrutinio y permanente cuestionamiento, exhibiría un adecuado nivel de cercanía entre éste y la ciudadanía. Sin embargo, aun persistirían niveles bajos de eficiencia y de confianza. La demagogia y la corrupción siguen estando presentes en la relación del Estado con los ciudadanos, aunque en menor intensidad a la observada antes del período prospectado.

El análisis arroja como resultado que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada por la demagogia y la corrupción en la administración del Estado. La eficiencia y la probidad son valores que se cultivan, pero cuyos frutos no han sido suficientemente aprovechados en una cultura que celebra y enaltece la falta de prolijidad y la pillería o picardía criolla. La legitimidad, la representatividad y la comunicación son dimensiones de una institucionalidad que se ha esforzado en mejorar. Resulta entonces que la eficiencia y la confianza en la administración del Estado son cuasi amenazas que podrían afectar a la seguridad nacional.

El escenario de institucionalidad pública más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: L3; R3; E4→ 3; P4→ 3; C3. En la Tabla 15 se describen dos cuasi amenazas con círculos amarillos en E4→ 3 y P4→ 3. También se describen los escenarios optimista (L2; R2; E2/3; P2; C2) y pesimista (L4; R4; E4/5; P4/5; C4) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 15
Matriz FAR de Escenario de Institucionalidad Pública.

| LEGITIMIDAD L | REPRESENTATIVIDAD R | EFICIENCIA E | CONFIANZA P | COMUNICACIÓN C |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| MUY ALTA (L1) | MUY ALTA (R1) | MUY ALTA (E1) | MUY ALTA (P1) | MUY ALTA (C1) |
| ALTA (L2) | ALTA (R2) | ALTA (E2) | ALTA (P2) | ALTA (C2) |
| MEDIA (L3) | MEDIA (R3) | MEDIA (E3) | MEDIA (P3) | MEDIA (C3) |
| BAJA (L4) | BAJA (R4) | BAJA (E4) | BAJA (P4) | BAJA (C4) |
| NULA (L5) | NULA (R5) | NULA (E5) | NULA (P5) | NULA (C5) |

Fuente: original de los autores.

Escenario N°12 Medio ambiente

El escenario del medio ambiente más probable al año 2025 proyecta dinámicas muy intensas de tierras y suelos, de población y de ecosistemas, que tienden a ser altas o muy altas. La actividad volcánica, los sismos y los incendios serían tanto o más frecuentes y/o dañinos que en el presente.

Se prevé que las migraciones desde el extranjero y al interior del territorio nacional habrán de provocar nuevas demandas de bienes y servicios que la gestión territorial actualmente no provee. El deterioro de los ecosistemas impactará en la flora y la fauna hasta un nivel que ilegitimará la función del Estado, especialmente en las zonas afectadas. En estas zonas podrían surgir liderazgos que intenten atribuirse la soberanía local. Por otro lado, los ímpetus de aguas y de atmósfera se proyectan en un nivel medio, ya que se estima que la gestión territorial habrá logrado a ese tiempo incorporar costumbres en la población que permiten enfrentar tsunamis, sequías, inundaciones y temporales.

El análisis nos conduce a prospectar que la seguridad nacional durante el período 2019-2025 podría verse afectada desde algunas dinámicas medioambientales que la gestión territorial no logra contener. Fuertes sismos, erupciones volcánicas, grandes incendios, insuficiente gestión territorial en zonas afectadas por las migraciones y una insatisfacción local provocada por la inadecuada protección de los ecosistemas, son todos factores que podrían afectar la seguridad nacional. Consecuentemente, las dinámicas de agua y de atmósfera serían contenidas desde la gestión territorial, pero las dinámicas de tierra y suelos, de población y de ecosistemas son consideradas cuasi amenazas a la seguridad nacional.

El escenario del medio ambiente más probable se describe en lenguaje meta-sintáctico con la siguiente combinación: T4→ 5; H3→ 4; A3; E3→ 4; P4→ 5. En la Tabla 16 se describen tres cuasi amenazas con círculos amarillos en T4→ 5; E3→ 4; y P4→ 5. También se describen los escenarios optimista (T2; H2; A2; E2; P2) y pesimista (T5; H5; A4; E4; P5) representados con una línea verde y roja, respectivamente. El escenario más probable se representa con una línea azul.

Tabla 16
Matriz FAR de Escenario de Medio Ambiente.

| DINÁMICA DE TIERRAS Y SUELOS T | DINÁMICA DE AGUAS H | DINÁMICA DE LA ATMÓSFERA A | DINÁMICA DE ECOSISTEMAS E | DINÁMICA DE LA POBLACIÓN P |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| NULA (T1) | NULA (H1) | NULA (A1) | NULA (E1) | NULA (P1) |
| BAJA (T2) | BAJA (H2) | BAJA (A2) | BAJA (E2) | BAJA (P2) |
| MEDIA (T3) | MEDIA (H3) | MEDIA (A3) | MEDIA (E3) | MEDIA (P3) |
| ALTA (T4) | ALTA (H4) | ALTA (A4) | ALTA (E4) | ALTA (P4) |
| MUY ALTA (T5) | MUY ALTA (H5) | MUY ALTA (A5) | MUY ALTA (E5) | MUY ALTA (P5) |

Fuente: original de los autores.

—ANÁLISIS DE AMENAZAS, CUASI AMENAZAS Y OPORTUNIDADES MÁS PROBABLES

Amenazas más probables

DE UN TOTAL DE DIECISIETE AMENAZAS SE PUEDE ANALIZAR QUE las principales amenazas a la seguridad nacional provendrían del interior del país ([ver Tabla 17](#)).

Si bien las relaciones internacionales pueden ser fuente de amenaza a causa de conflictos con Perú y con Bolivia, principalmente, la población, específicamente las relaciones entre las personas, sería la principal fuente de inseguridad por el alto grado de conflictividad y por los bajos niveles de confianza, de responsabilidad y de cohesión en sus interacciones, agravado todo ello por los altos costos de vida en las necesidades fundamentales.

La soberanía sería amenazada desde el interior. El abuso de poder de autoridades del Estado, pugnas entre ellas y las influencias de actores privados vulnerarían la autonomía de los poderes estatales.

Finalmente, la gestión territorial sería fuente de amenazas a la seguridad nacional como producto de la ineficiencia en la satisfacción de necesidades básicas, tales como la seguridad pública y la salud, especialmente a partir de situaciones de catástrofes y emergencias en zonas extremas y aisladas de país, y de necesidades nacionales para el desarrollo, como lo es la protección del medio ambiente.

El autoritarismo en las relaciones interpersonales (privadas y públicas) y la ineficiencia en la gestión territorial sintetizan las amenazas, que muy probablemente afectarán a la seguridad nacional durante el período 2019-2025.

Cuasi amenazas más probables

De un total de diecinueve cuasi amenazas se puede analizar que las principales en términos de la seguridad nacional provendrían de una combinación de factores (ver [Tabla 17](#)).

Los efectos del medio ambiente y las expectativas de desarrollo insatisfechas, en concomitancia con los bajos niveles de eficiencia y de confianza en la institucionalidad y un menor crecimiento del esperado en la producción de bienes y servicios (en sintonía con un bienestar internacional decreciente), junto a un aumento insuficiente de los ingresos en los hogares, un aumento de los impuestos y una aún insuficiente capacidad de colaboración entre personas, proyectan una mala combinatoria.

Los fuertes sismos, las erupciones volcánicas y los grandes incendios, así también una insuficiente gestión territorial en zonas afectadas por las migraciones y una insatisfacción local provocada por la inadecuada protección de los ecosistemas, obviamente tendrían que afectar negativamente al país. Por otro lado, las aún insuficientes gestiones de la educación, del trabajo y la previsión social y, especialmente, de la justicia, agregarían una cuota de insatisfacción de fondo de carácter permanente, como una constante de carga negativa. Todo lo anterior, especialmente en zonas extremas y aisladas, pondrá a prueba una institucionalidad cuestionada por la ineficiencia y la corrupción, que tendrá pocas posibilidades de apoyarse en la economía, por su bajo crecimiento esperado, ni de recibir ayuda de la comunidad internacional.

Las catástrofes de origen natural y antrópico, y las ineficiencias en la gestión territorial de desarrollo, ambas en zonas extremas y aisladas del país, sintetizan las cuasi amenazas que muy probablemente habrán de afectar la seguridad nacional durante el período 2019-2025.

Oportunidades más probables

De un total de trece oportunidades se puede analizar que las principales oportunidades para la seguridad nacional provendrían de la economía, de la gestión estratégica y de las relaciones exteriores del país (ver Tabla 17). La sintonía valórica con países de alto interés y los niveles de intercambio ya instalados en una comunidad internacional, con una mayor influencia de estos organismos internacionales y un mejor cumplimiento de los tratados internacionales, favorecerían la seguridad nacional. Así también, la economía se prospecta con altos niveles de distribución y de consumo de bienes y servicios, y la gestión estratégica de recursos críticos como la energía, la defensa y las telecomunicaciones con amplia cobertura a nivel nacional, constituyen posibilidades altamente probables que en cualquier combinación conducen a vaticinar circunstancias alentadoras.

Todo lo anterior ayudaría a materializar una disposición de capacidades favorables para la seguridad nacional, que mitiguen de algún modo las probables cuasi amenazas y las inminentes amenazas. Las relaciones exteriores de Chile, la economía y la gestión estratégica de recursos críticos sintetizan las oportunidades que se advierten para la seguridad nacional a partir del período 2019-2025.

Tabla 17
Matriz de Amenazas, Cuasi
amenazas y Oportunidades
de la Seguridad.

| ÁMBITOS | CUASI AMENAZAS | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|---|--|
| SEGURIDAD INTERNACIONAL | » Situación de bienestar internacional | | |
| ECONOMÍA | » Gobernanza » Emprendimiento » Competitividad » Apoyo PyME » Producción de bienes y servicios (PIB) » Ingresos » Impuestos | » Productividad » Condiciones de financiamiento » Costo de vida | » Distribución de bienes y servicios » Consumo de bienes y servicios |
| RELACIONES INTERNACIONALES | | » Conflictos pendientes » Solución de controversias | » Niveles de intercambio » Congruencia valórica » Influencia de organismos internacional » Cumplimiento de tratados internacionales |
| GESTIÓN TERRITORIAL DE SUBSISTENCIA | » Alimentación y agua | » Seguridad pública » Salud | » Energía » Defensa |
| GESTIÓN TERRITORIAL DE DESARROLLO | » Educación » Justicia » Trabajo y previsión social | » Protección del medio ambiente | » Telecomunicaciones |
| MEDIO AMBIENTE | » Dinámicas de tierra y suelo » Dinámicas de ecosistema » Dinámicas de la población | | |
| CLIMA SOCIAL | | » Conflictividad » Confianza » Cohesión » Responsabilidad | |
| EMPRESAS | » Eficiencia | » Confianza | » Comunicación |
| ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES | | | » Eficiencia » Confianza |
| CIUDADANOS | » Colaboración | » Autonomía » Respeto | |
| INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | » Eficiencia » Confianza | | |
| SOBERANÍA | | » Independencia frente a privados » Independencia frente a otra autoridad del estado | » Independencia frente a otro estado |
| | 19 CUASI AMENAZAS | 17 AMENAZAS | 13 OPORTUNIDADES |

BIBLIOGRAFÍA

- Bassi M., M. Busso, S. Urzúa y J. Vargas. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castillo, E. (2005) *Apuntes del curso Planificación Estratégica y el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)*. Chile: Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Cobo-Estévez, Juan Francisco. (2019). *Tableros Estratégicos*. Chile: Edición digital.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Panorama Social de América Latina 2017*. Agosto 07, 2019, de CEPAL Sitio web: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42716-panorama-social-america-latina-2017>
- Economía y Negocios Online. (2016). *Directores en Chile: 95% son hombres, 41% de la UC y solo 12% estudió una carrera no tradicional*. Agosto 06, 2019, de El Mercurio Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=257022#>
- Emol.com. (2019). *EE. UU. mantiene a Chile en la «lista negra» de países por propiedad intelectual y DIRECOM critica informe*. Agosto 05, 2019, de El Mercurio Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/04/25/945903/EEUU-mantiene-a-Chile-en-la-lista-negra-de-paises-por-propiedad-intelectual-y-Direcon-defiende.html>
- Gallardo, A. (2011) *Prospectiva Estratégica Aplicada*. Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército del Ecuador (ESPE).
- Hofstede, G., J. Hofstede y M. Minkov (2015). *Culture and Organizations: Software of the Mind, Dimension Data Matrix*, base de datos actualizada al 16-08-2015, Agosto 05, 2019. Sitio web: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- Hofstede, G., J. Hofstede y M. Minkov. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jensen, M. y W. Meckling (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

- Magazine. (2014). Zygmunt Bauman: Es posible que ya estemos en plena revolución. Septiembre 11, 2018, de Magazine Sitio web: <http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/zygmunt-bauman-es-posible-que-ya-estemos-en-plena-revolucion>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harpers & Row.
- Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Agosto 05, 2019, de Agenda 2030 Sitio web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (2015). *La Seguridad Humana en las Naciones Unidas*. Agosto 05, 2019, de Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana Sitio web: https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/Outreach/12-41684_Spanish%20HUMAN%20SECURITY%20Brochure_web_December%2010.pdf
- Naciones Unidas. (1998). *Informe sobre el Desarrollo Humano Chile 1998*. Agosto 05, 2019, de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio web: https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_idh_informe1998.pdf
- Najib Abu-Warda. (2008). *Las migraciones internacionales*. Agosto 05, 2019, de Universidad Complutense de Madrid Sitio web: <file:///C:/Users/jrmas/Downloads/26990-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27009-1-10-20110607.PDF>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2015). *Income inequality (indicator)*. Septiembre 11, 2018 de OCDE Sitio web: <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- Pedraja-Rejas, Liliana. (2018). *La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias*. Opción, 34 N°86, 130-151.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Agenda 2030, Igualdad de Género, para no dejar a nadie atrás*. Agosto 07, 2019, de Genera igualdad Sitio web: <http://americalatinalgenera.org/newsite/index.php/es/la-agenda-post-2015>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Septiembre 11, 2018 De Naciones Unidas Sitio web: http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). *Enclave*. Agosto 03, 2019, de Asociación de Academias de Lengua Española. Sitio web: <https://www.rae.es/>

- Reimers F. y C. Chung. (2016). *La Enseñanza y el Aprendizaje para el Siglo XXI: Objetivos educativos, Políticas y Currículos en Seis Naciones*. Boston: Fondo de Cultura Económica.
- Riquelme, Jaime. (2015). *Estilos de liderazgo y eficacia en situaciones de crisis decisional de desastre*. *Política y Estrategia*, 125, 97-126.
- Riquelme, J. y A. Gallardo. (2016). *Defensa 2025, Desafíos*. Chile: Centro de Estudios de Defensa.
- Rodríguez D. y R. Ríos. (2007). *Latent premises of labor contracts: paternalism and productivity*. *International Journal of Manpower*, 28, 354-368.
- Rodríguez-Ponce, Emilio. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. *Interiencia*, 32 N°8, 522-528.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Panorama de la Sociedad 2016; Un Primer Plano sobre los jóvenes. La situación en Chile?* Agosto 07, 2019, de OECD Social Policy Division, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs Sitio web: <https://www.oecd.org/chile/sag2016-chile.pdf>
- Saieh, C.; D. Rodríguez; M. Opazo. (2006). *Negociación: ¿cooperar o competir?* Chile: El Mercurio-Aguilar.
- World Economic Forum-WEF (2016). *Global Competitiveness Report 2015–2016*. Septiembre 11, 2018, de World Economic Forum Sitio web: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

CAPÍTULO III

PROCESO

DE

DELIBERACIÓN

ESTRATÉGICA



*Metodología
del análisis*

EN 2016 EL CENTRO DE ESTUDIOS DE DEFENSA (CEDEF) PUBLICÓ EL libro *Defensa 2025: Desafíos* (Riquelme y Gallardo, 2016), el que presentaba un diagnóstico a ese año y un análisis prospectivo al 2025. Ese trabajo abarcó aspectos que excedían ampliamente el ámbito militar, de hecho, ese factor representó una parte muy pequeña del escrito. Luego de su publicación se hizo evidente que el diagnóstico y los escenarios futuros ahí elaborados, si bien resultarían ilustrativos a instancias decisionales y de planificación en ese campo, constituía un empeño incompleto. Si lo que se pretendía era contribuir al diseño de caminos futuros, no bastaba con el diagnóstico y las alertas, y quedaba gravitando pesadamente la necesidad de una propuesta mucho más amplia que diera respuesta a cómo enfrentar ese futuro metodológicamente avizorado. Restaba proponer una estrategia de defensa y eso fue lo que quisimos inicialmente diseñar.

Durante los años 2016 y 2017 los tres autores del presente trabajo nos abocamos al diseño de una estrategia de defensa. Muy pronto evidenciamos que tal nivel de análisis requería ascender a un escalón multisectorial y considerar la función de la defensa en un concepto más amplio: la seguridad.

Luego, el trabajo dio su segundo giro al darnos cuenta, y a razón de la contingencia del país durante dicho período, que la seguridad es una variable dependiente de otras condiciones de la sociedad y que su abordaje necesariamente imponía una mirada sistémica a nivel país. La experiencia de países desarrollados que cuentan con una herramienta de este nivel, y la carencia de una estrategia país como metodología en Chile, nos motivó a reenfocar nuestro estudio. Así fue como nuestra propuesta mutó a lo que aquí presentamos y de la cual ha tomado su título: una estrategia país. A partir de ello se puede construir una estrategia de defensa, o cualquier otra estrategia sectorial, que esperamos abordar en un futuro cercano. En nuestra opinión, una buena estrategia país debiera producir adecuadas circunstancias de seguridad.

Hicimos uso de distintas herramientas metodológicas en la elaboración de esta propuesta. Lo fundamental fue el uso de la deliberación, que consistió en largas sesiones quincenales de intercambio de ideas y análisis durante el período 2017-2019, que usualmente resultaban en la materialización de un par de párrafos tan triviales como probablemente lo podría sentir de igual forma el lector.

Pero lo sucedido tiene un lado positivo: si al cuestionarlo todo llegamos a lo que por generaciones ha resultado casi obvio, la probabilidad

de habernos equivocado es bastante baja. Así pues, los aspectos principales de la estrategia país que planteamos podrían sin más haberse derivado de la lista de ministerios de cualquier país, porque los factores estructurales son los mismos que todo Estado aborda sectorialmente.

Reconocemos que fue un duro golpe a nuestras pretensiones de originalidad, pero al mismo tiempo un alivio por el hecho de haber llegado analíticamente a un polinomio que nuestra sociedad organizada ha adoptado por la vía de la experiencia. La gran diferencia está en las prioridades, ya que nuestro enunciado coloca a la persona y no a las ideologías como centro de la estrategia país.

Utilizamos distintos instrumentos de análisis matricial, su combinatoria, método FAR de construcción de escenarios y opinión de expertos, entre otros rigurosos métodos. Sin embargo, por la complejidad y relevancia del tema, estimamos que este estudio es eminentemente intuitivo.

Escrupulosa y disciplinadamente inscrita en el paradigma científico, la propuesta no es un trabajo académico en el que cada aseveración deba fundarse en otros autores, aunque en ocasiones se registran citas con un afán ilustrativo más que de sustento. Puede considerarse un ensayo en cuanto a representación argumentada de una materia, pero asegurarlo podría constituir alarde de méritos que pueden no ser tales. El formato se asemeja más bien a lo que sería un informe institucional, un extenso memorándum de apoyo a la planificación. Nuestro trabajo expone una propuesta, la que, si bien se ha construido metodológicamente, tiene tanto valor como cualquier otra elaborada con igual disciplina y dedicación.

Luego de visitar metodológicamente una gama de futuros alternativos en un número de ámbitos (y sub-ámbitos) recurrimos al método de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), concentrándonos en las oportunidades, amenazas y cuasi amenazas que habían sido en su momento prospectadas. A continuación se seleccionaron seis condiciones consideradas estructurantes, de peso específico superior y trascendente a las que bautizamos como nuestros pilares: tres de ellos propios del campo social (transparencia, descentralización y participación) y otros tres del sector económico (costo de vida, ahorro/inversión, emprendimiento), siendo seleccionados por su capacidad de apalancar el liderazgo en el campo social y económico.

¿Por qué seis y específicamente estas seis? Porque nos pareció un número que permite mantener acotada la combinatoria de análisis a una cantidad relativamente manejable, y porque nos parecieron la mejor elección dentro de un universo. Por lo demás, otros países han aplicado criterios muy semejantes en iniciativas similares a la que aquí exponemos. ¿Con qué autoridad hicimos esta selección? Con la que nos corresponde como expertos ¿Existen posibilidades mejores? Posiblemente. El lector puede intentar un análisis con otra batería de pilares y obtendrá ideas estratégicas que provengan de esa otra mirada, las que no debiesen resultar contradictorias con nuestros hallazgos, sino complementarias y bastante parecidas, si es que no resultan ser las mismas.

Producto de efectuar una apreciación cualitativa del impacto de cada pilar en cada sub-ámbito prospectado, como amenaza, cuasi amenaza y oportunidad, se analizaron en cada celda de intersección, de la correspondiente a la matriz, las circunstancias de dicho impacto o afectación. Fue un arduo esfuerzo de creatividad, porque nos vimos obligados a pensar cada intersección de una manera no acostumbrada y obtener una idea que permitiera, desde cada uno de los seis pilares, mitigar las amenazas y cuasi amenazas, y aprovechar de mejor manera las oportunidades.

El método comenzó a arrojar con claridad lo que debiese considerarse como *ideas estratégicas*. La combinatoria resultó de una dimensión difícil de administrar, esfuerzo que, de emprenderse, no arrojaría fácilmente la información que buscábamos. En este punto adoptamos una decisión drástica. Decidimos no seguir adelante con un análisis comparativo exhaustivo entre los hallazgos de cada combinación, según el algoritmo que un computador utilizaría. En su lugar decidimos aplicar una aproximación humana, no lineal, más sintética que analítica. Así entonces, los tres autores deliberamos extensamente acerca de las combinaciones que repetían ideas estratégicas con mayor frecuencia, observando coetáneamente la importancia relativa de los conceptos de mayor aparición en la gran matriz que se formó. El producto de este nuevo análisis fue una serie de *opciones estratégicas* que surgieron a partir de los pilares, ahora priorizados, y su relación con los principales actores sociales y los sub-ámbitos correspondientes.

Así fue como se diseñó el conjunto de elecciones y objetivos que estimamos adecuados para una buena estrategia país. Estas iniciativas requieren tener un adecuado nivel de detalle, de tal manera de facilitar una posterior evaluación de su efectividad. Sin embargo,

decidimos no entrar en una mayor profundidad y quedarnos en un nivel conceptual, porque estimamos que dichas precisiones ameritan estudios específicos que van más allá del objetivo que nos planteamos alcanzar. La precisión de cada objetivo de la estrategia país creemos que amerita una continuidad del estudio, al cual invitamos desde ya a participar.



*Ideación
estratégica*

LOS SEIS PILARES ESTRUCTURANTES DE LA ESTRATEGIA PAÍS FUERON confrontados con cada uno de los sub-ámbitos prospectados, con el propósito de forzarnos intelectual y creativamente y, así como una cantera, extraer posibles ideas estratégicas. A partir de éstas fue posible mitigar y aprovechar las amenazas, cuasi amenazas y oportunidades de la seguridad nacional. Al mismo tiempo, crear las condiciones de base para que la sociedad chilena alcance un bienestar sostenible y suficientemente satisfactorio, y consecuente con ello, la totalidad de las personas puedan auto realizarse.

A continuación, se presentan las matrices que hicieron posible generar una gran cantidad de ideas estratégicas. Se analizaron primeramente las amenazas en la economía, las relaciones internacionales y la gestión territorial (ver Tabla 1). Posteriormente, se analizaron las amenazas en el clima social, las empresas, los ciudadanos y la soberanía (ver Tabla 2).

Tabla 1
Matriz de ideas estratégicas:
amenazas en la economía,
relaciones internacionales y
gestión territorial

| PILARES/ AMENAZAS= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | ECONOMÍA | | RELACIONES INTERNACIONALES | | GESTIÓN TERRITORIAL (SUBSISTENCIA/DESARROLLO) | | |
|--|--|---|---|---|---|---|--|
| | PRODUCTIVIDAD | CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | CONFLICTOS PENDIENTES | SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS | SEGURIDAD PÚBLICA | SALUD | PROTECCIÓN MEDIO AMBIENTE |
| TRANSPARENCIA | Transferencia de <i>know how</i> | Transparencia de costos financieros | Claridad de intereses en juego | Mecanismo de transparencia conjunta | Transparencia activa total de procesos | Transparencia activa total de procesos | Transparencia activa total de procesos |
| DESCENTRALIZACIÓN | Creación y transferencia local de tecnología | Disponibilidad y acceso | Desarrollo de zonas en conflicto | Fortalecimiento de negociaciones locales en zonas fronterizas | Fortalecimiento atribuciones de gestión local | Fortalecimiento atribuciones de gestión local. | Fortalecimiento atribuciones de gestión local |
| PARTICIPACIÓN | Colaboración gremial. | Aumento en la oferta y reducción de costos de financiamiento. | Desarrollo de proyectos conjuntos de amplio espectro. | Colaboración ciudadana conjunta. | 1. Incorporación de jurados en procesos judiciales. 2. Participación ciudadana en servicios policiales. | 1. Participación ciudadana en instalaciones de salud con efectos vinculantes a nivel local. 2. Incorporación de donaciones y voluntariado a procesos críticos. | Participación ciudadana en monitoreo, denuncias y mejoras de procesos con efectos vinculantes. |
| COSTO DE VIDA | Reducción de costos en insumos y procesos claves | Reducción de costos financieros | Desarrollo de zonas francas en zonas de conflictos. | Reducción de costos de vida en zona fronterizas. | 1. Incorporación de empresas sociales como complementos de la seguridad pública. 2. Fortalecimiento de la eficiencia en los organismos públicos. | 1. Limitación del lucro para reducir costos. 2. Fortalecimiento de empresas sociales para reducir costos. | Reducción de costos que operen como incentivos a mejorar el medio ambiente |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Inversión en implementación de tecnologías | 1. Inversión en reducción de riesgos financieros 2. Agregación de demanda financiera | Fortalecimiento de la inversión en zona de conflicto. | Fortalecimiento de la inversión en zonas fronterizas. | Desarrollo proyectos de cooperación vecinal y de rehabilitación local. | Fortalecimiento de la inversión en vida saludable y en proyectos de salud. | Fortalecimiento de la inversión en proyectos de sustentabilidad. |
| EMPREDIMIENTO | Aceleramiento en la adopción tecnológica | Desarrollo de emprendimientos financieros horizontales | Desarrollo de emprendimientos conjuntos en zonas de conflictos. | Desarrollo de emprendimientos conjuntos en zonas fronterizas. | Desarrollo de emprendimientos sociales en seguridad pública | Desarrollo de emprendimientos sociales en salud (preventiva/correctiva) | Desarrollo de emprendimientos sociales en proyectos de sustentabilidad |

Fuente: original de los autores.

Tabla 2

Matriz de ideas estratégicas:
Amenazas en el clima social,
empresas, ciudadanos y
soberanía.

| PILARES/ AMENAZAS= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | CLIMA SOCIAL | | | | EMPRESAS | CIUDADANOS | SOBERANÍA | | |
|--|--|--|--|--|--|---|---|--|---|
| | CONFLICTIVIDAD | CONFIANZA | COHESIÓN | RESPONSABILIDAD | CONFIANZA | AUTONOMÍA | RESPETO | INDEPENDENCIA FRENTE A PRIVADOS | INDEPENDENCIA FRENTE A OTRA AUTORIDAD DEL ESTADO |
| TRANSPARENCIA | Mecanismo de declaración de intereses de las partes. | 1. Promoción del conocimiento mutuo. 2. Generación de experiencias comunes. | Valoración igualitaria de todos los actores de la sociedad | Mecanismos de transparencia y auditoría de organizaciones (riesgo empresa), personas (riesgo ciudadano) y autoridades (riesgo autoridad) que prestan servicios en áreas claves (Estado, empresas y ONG). | Aumento de la transparencia activa, en el cumplimiento de la propuesta de valor a la sociedad. | Plataforma de información que favorezca la toma de decisiones trascendentales, para la vida de las personas | Conocimiento y comprensión de la persona y su contexto. | Transparencia Full (24/7) de la toma de decisiones de autoridades nacionales. | Transparentar intereses en la intervención de una autoridad en el campo de acción de otra. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Fortalecimiento de la autonomía en la gestión de conflictos. | Fortalecimiento de la autonomía en la toma de decisiones. | Aumento de la cercanía de los actores locales. | Rendición de cuenta local vinculante y auditada de organizaciones, personas y autoridades que brindan servicios en áreas claves (Estado, empresas y ONG). | Fortalecimiento de la autonomía en la toma de decisiones de los operadores locales. | Generación de mejores oportunidades lejanas a lugares de residencia y de alta densidad poblacional | Fortalecimiento de las competencias <i>ad-hoc</i> en la toma de decisiones. | Fortalecimientos de las decisiones locales con transparencia Full (24/7). | Fortalecimientos de las decisiones locales con transparencia de intereses, en la intervención de una autoridad en el campo de acción de otra. |
| PARTICIPACIÓN | Fortalecimiento de la negociación en la solución de problemas comunes | Generación de experiencias comunes. | Contribución en torno a un problema común. | Fortalecimiento de la co-responsabilidad por omisión en áreas claves. | Fortalecimiento de la relación entre las empresas y las comunidades | Creación de instancias de participación que reconozcan, valoren y promuevan la autonomía de las personas. | Desarrollo de proyectos conjuntos entre personas, con visiones diferentes | Fortalecimiento de consejos ciudadanos, mediante decisiones vinculantes, en todo aquello que impacte directamente a los ciudadanos | Desarrollo de mecanismos de colaboración autónoma entre autoridades. |
| COSTO DE VIDA | Fortalecimiento de la negociación entre las partes | Fortalecimiento del voluntariado y la filantropía social acreditados. | Fortalecimiento de iniciativas de agregación de demandas | Incentivos a la proactividad y prevención en la reducción de costos en áreas claves (ejemplo: prima por siniestros y por accidentabilidad) | Compromiso de las empresas en bajar los precios a los ciudadanos. | Incentivo de prácticas de austeridad en procesos de autonomía. | Desarrollo de proyectos de desintermediación entre creadores de valor sustancial y demandantes. | Fortalecimiento de criterios de reducción de costo de vida, sin perjuicio de la calidad, en las decisiones políticas donde participen privados. | Reducción de costos del Estado en aquellos proyectos que produzcan colaboración entre diferentes autoridades. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Fortalecimiento de la inversión en relacionamiento entre las partes. | Fortalecimiento de la inversión en actividades de voluntariado. | Fortalecimiento de la inversión en organizaciones que agreguen demanda en áreas claves | Fortalecimiento de la inversión en iniciativas que favorezcan la proactividad y la prevención en la reducción de costos en áreas claves. | Fortalecimiento de la inversión en iniciativas que permitan a las empresas bajar los precios a los ciudadanos. | Fortalecimiento de la inversión para reducir costos en procesos de autonomía. | Fortalecimiento de la inversión para reducir la intermediación. | Promoción de proyectos de inversión que generen menores costos de vida, sin perjuicio de la calidad, a los ciudadanos en proyectos público-privados. | Promoción de proyectos de inversión que mediante la colaboración entre diferentes autoridades produzcan eficiencia. |
| EMPRENDIMIENTO | Desarrollo de emprendimientos sociales que favorezcan la negociación prejudicial | Desarrollo de emprendimientos sociales que promuevan el voluntariado | Desarrollo de emprendimientos sociales que favorezcan la agregación de demanda | Desarrollo de emprendimientos sociales que favorezcan la proactividad y la prevención en la reducción de costos en áreas claves. | Desarrollo de emprendimientos sociales que permitan a las empresas bajar los precios a los ciudadanos. | Desarrollo de emprendimientos sociales para reducir costos en procesos de autonomía. | Desarrollo de emprendimientos sociales que reduzcan la intermediación. | Desarrollo de emprendimientos sociales que reduzcan el costo de vida para los ciudadanos en proyectos público-privados. | Desarrollo de emprendimientos sociales que, mediante la colaboración entre diferentes autoridades, produzcan eficiencia. |

Fuente: original de los autores.

Luego, se analizaron las cuasi amenazas en la gestión territorial de desarrollo y el medio ambiente (ver Tabla 3). Después la seguridad internacional, la economía y la gestión territorial de subsistencia (ver Tabla 4). Posteriormente, en las empresas y la institucionalidad pública (ver Tabla 5).

Tabla 3

Matriz de ideas estratégicas:
Cuasi amenazas en la gestión territorial de desarrollo y medio ambiente.

| PILARES/ CUASI AMENAZAS= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | GESTIÓN TERRITORIAL (DESARROLLO) | | | MEDIO AMBIENTE | | |
|--|--|---|--|---|---|---|
| | EDUCACIÓN | JUSTICIA | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | DINÁMICAS DE TIERRA Y SUELO | DINÁMICAS DE ECOSISTEMA | DINÁMICAS DE LA POBLACIÓN |
| TRANSPARENCIA | Fortalecimiento de transferencias de <i>know how</i> exitosas que mejoren la educación | Transparencia de la toma de decisiones de autoridades nacionales vinculadas tanto al valor como al proceso de la justicia (generación y aplicación de las leyes/ los 3 poderes del Estado). | 1. Fortalecimiento de la transparencia en la oferta y demanda laboral, el desempleo y las jubilaciones. 2. Fortalecimiento de la transparencia del mérito en empresas y servicios públicos. 3. Fortalecimiento de la transparencia de los procesos de previsión social. 4. Fortalecimiento de la transparencia en necesidades de negocio y de proyectos que los satisfagan. | 1. Transparencia de las vulnerabilidades y las fortalezas de los mecanismos de prevención. 2. Transparencia de los efectos de la catástrofe ocurrida para mejorar la gestión de los medios. | 1. Transparencia del impacto de las empresas y de sus procesos en el medio ambiente. 2. Transparencia de la situación del medio ambiente y su relación con la vida humana. | 1. Transparencia de las demandas de población y calidad de vida que tiene cada zona del país. 2. Transparencia de las políticas de migración a los ciudadanos. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Desarrollo de mecanismos y competencias que favorezcan el autosustento a temprana edad según contextos locales. | Fortalecimiento del proceso de justicia local con transparencia | 1. Desarrollo de mecanismos y competencias que favorezcan el trabajo independiente en las personas según contextos locales. 2. Fortalecimiento de la oferta y demanda laboral y apoyo al desempleo y a las jubilaciones desde lo local. 3. Fortalecimiento de la transparencia en necesidades de negocio y de proyectos que los satisfagan en lo local. | 1. Fortalecimiento de los mecanismos de toma de decisiones locales. 2. Mejoramiento de los recursos locales para la reacción inmediata ante un desastre. | Fortalecimiento de las decisiones locales en la protección y desarrollo del ecosistema. | Fortalecimiento de la autonomía local en la gestión de la demanda de población y calidad de vida. |
| PARTICIPACIÓN | 1. Participación ciudadana en instalaciones de educación con efectos vinculantes a nivel local. 2. Incorporación de donaciones y voluntariado para mejora de procesos educativos. | 1. Creación de jurados ciudadanos en los procesos judiciales. 2. Incorporación de donaciones y voluntariado para mejora del proceso completo de la justicia (cadena de valor completa). | 1. Desarrollo de mecanismos y competencias que favorezcan el trabajo colaborativo entre personas y entre empresas. 2. Incorporación de donaciones y voluntariado para fortalecer la oferta y demanda laboral, y el apoyo al desempleo y a las jubilaciones. | 1. Fortalecimiento de la participación ciudadana vinculante en la supervisión de la prevención. 2. Fortalecimiento del voluntariado organizado, capacitado y entrenado, y de las donaciones a favor de la reacción y reconstrucción. | Fortalecimiento de la participación ciudadana vinculante en la protección y desarrollo del ecosistema. | Fortalecimiento de mecanismos de colaboración para migraciones. |
| COSTO DE VIDA | 1. Limitación del lucro para reducir costos de vida. 2. Fortalecimiento de empresas sociales que mejoren la calidad de la educación a menor costo. | 1. Reducción de intermediarios del proceso judicial que encarecen los costos a los ciudadanos. 2. Fortalecer empresas sociales que mejoren la calidad de la justicia al menor costo. | Fortalecimiento de instancias que, mediante la colaboración entre empresas y personas, se reduzcan los costos de vida de los trabajadores, con énfasis en los trabajadores independientes. | Promoción del desarrollo de tecnologías de construcción de mayor resistencia y menor costo. | Promoción del desarrollo de tecnologías que sean amigables con el ecosistema y que al mismo tiempo reduzcan el costo de vida. | Promoción de migrantes para reducir los costos de productos y servicios asociados a la gestión territorial de subsistencia y de desarrollo. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de una cultura del aprendizaje y de metodologías que mejoren la calidad al menor costo. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de una cultura de negociaciones, acuerdos y civilidad entre ciudadanos. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de una cultura de colaboración entre personas y entre empresas a favor de potenciar el trabajo y la previsión social, con énfasis en el trabajo independiente. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de tecnologías de construcción, de mayor resistencia y menor costo. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de tecnologías que sean amigables con el ecosistema, y que, al mismo tiempo, reduzcan el costo de vida. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de proyectos que promuevan migraciones tendientes a reducir el costo de vida. |
| EMPRENDIMIENTO | Desarrollo de emprendimientos sociales que mejoren la educación. | Desarrollo de emprendimientos sociales que mejoren la negociación, los acuerdos y la civilidad en la sociedad. | Desarrollo de emprendimientos sociales que mejoren la colaboración entre empresas y entre personas para potenciar el trabajo y la previsión social, con énfasis en el trabajo independiente. | Fortalecimiento de emprendimientos sociales que desarrollen tecnologías de construcción de mayor resistencia y menor costo. Que mejoren la coordinación en la prevención, reacción y reconstrucción ante desastres. | Fortalecimiento de emprendimientos sociales que desarrollen tecnologías que sean amigables con el ecosistema y que, al mismo tiempo, reduzcan el costo de vida. | Fortalecimiento de emprendimientos sociales que desarrollen proyectos que favorecen migraciones, que permiten reducir el costo de vida. |

Tabla 4
Matriz de ideas estratégicas:
cuasi amenazas en la seguridad
internacional, economía
y gestión territorial de
subsistencia.

| PILARES/ CUASI AMENAZAS= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | SEGURIDAD INTERNACIONAL | ECONOMÍA | | | | GESTIÓN TERRITORIAL (SUBSISTENCIA) | |
|--|---|--|---|--|---|---|--|
| | SITUACIÓN DE BIENESTAR INTERNACIONAL | GOBERNANZA | EMPENDIMIENTO | COMPETITIVIDAD | APOYO PYME | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (PIB) | ALIMENTACIÓN Y AGUA |
| TRANSPARENCIA | Declaración integral de intereses, objetivos y planes país hacia la comunidad internacional. | Transparencia total y entendible por los ciudadanos de las políticas económicas vigentes, de los acuerdos para potenciar la economía y de la situación actual y esperada, que permite tomar decisiones para mantener la estabilidad. | Transparencia organizada y útil que favorezca la independencia y las decisiones de los emprendedores, e incentive los emprendimientos en la sociedad. | 1. Transparencia de información crítica y <i>know how</i> al interior de las industrias. 2. Transparencia de los planes de desarrollo de largo plazo de la competitividad país en cuanto a iniciativas público-privada y privada-privada. | Transparencia de buenas prácticas y de apoyos público-privados al interior de las industrias. | 1. Transparencia detallada, a nivel país y local, de la demanda insatisfecha de bienes y servicios con capacidad de pago. 2. Transparencia de las políticas y los planes para aumentar el PIB. | Transparencia total de la demanda, oferta y administración de los recursos de alimentación y agua básicos con énfasis en el consumo humano. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Fortalecimiento de la autonomía en las relaciones internacionales desde lo local para, mejorar el bienestar internacional y nacional. | Fortalecer la gobernanza local que permita gestionar los problemas económicos que afectan la estabilidad de la economía local. | Fortalecimiento del emprendimiento y de la colaboración entre emprendimientos locales, sobre la base de oportunidades y ventajas comparativas de la zona en que surgen. | Fortalecer el desarrollo de clúster locales que aprovechen las ventajas comparativas de la zona de origen. | Fortalecer el desarrollo de las pymes a nivel local, conforme características que les propias de acuerdo con sus problemáticas. | Fortalecer la autonomía, disposición de recursos y aumentar atribuciones de los gobiernos locales en el crecimiento del PIB. | Fortalecimiento de las decisiones locales para asegurar la alimentación y agua básicos con énfasis en el consumo humano. |
| PARTICIPACIÓN | Desarrollo de la participación ciudadana en iniciativas de colaboración que propendan el bienestar internacional y nacional. | Fortalecimiento de la participación ciudadana experta no vinculante en las políticas definidas, implementadas, a nivel nacional, con posibilidad de proponer soluciones a problemas técnicos y locales. | Fortalecimiento de la colaboración a nivel gremial e intergremial a favor del emprendimiento. | 1. Incentivo a la colaboración público-privada y privada-privada al interior de los clúster locales y nacionales y regionales (país-país). 2. Fortalecimiento de la participación ciudadana al interior de los clúster, para favorecer la colaboración efectiva y el control de los planes de desarrollo. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en iniciativas que permitan incrementar el PIB y controlar las políticas y planes afines. | Desarrollo de la participación ciudadana en iniciativas que promuevan el incremento del PIB local y nacional. | 1. Fortalecimiento de la participación ciudadana en aquellas instancias relacionadas con la gestión territorial de alimentación y de agua básicos, con énfasis en el consumo humano. 2. Incorporación de donaciones y voluntariado para mejora de procesos en la gestión territorial de alimentación y agua básicos. 3. Fortalecimiento de la colaboración público-privada en la gestión territorial de alimentación y agua básicos. |
| COSTO DE VIDA | Agregación de demanda internacional en bienes y servicio claves para el bienestar de los ciudadanos de diferentes países. | Creación de mecanismo de apoyo a la toma de decisiones económicas que ayude a reducir los costos de vida de las personas humanas y favorezca su autonomía económica. | Creación de mecanismos que reduzcan los costos de vida a emprendedores. | Reducción del costo de vida en aquellos recursos críticos de los clúster que favorezcan la competitividad local y país (energía, educación técnica, transporte, etc.). | Reducción del costo de vida en aquellos recursos críticos de las pymes, que favorezcan su competitividad y crecimiento. | Cubierta de la demanda insatisfecha, con capacidad de pago, de bienes y servicios de manera más eficiente. | Promoción del desarrollo de tecnologías para reducir los costos asociados a la alimentación y agua básicos, con énfasis en el consumo humano y sin vulnerar la calidad. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Fortalecimiento de la inversión en proyectos que reduzcan el costo de vida de los ciudadanos en el mundo. | Fortalecimiento de la inversión en proyectos sociales que permitan una mejor gobernanza y estabilidad económica en la sociedad. | Apoyar la inversión de proyectos que reduzcan los costos de vida a emprendedores. | Fortalecimiento de la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación, asociada a los clúster locales, nacionales y regionales. | Fortalecimiento de la inversión en proyectos que mejoren la competitividad y el crecimiento de las pymes, sobre la base de la tecnología y la internacionalización. | Fortalecimiento de la inversión en proyectos que mejoren el PIB. | Fortalecimiento de la inversión en el desarrollo de tecnologías que reduzcan los costos asociados a la alimentación y agua, con énfasis en el consumo humano. |
| EMPENDIMIENTO | Promoción de iniciativas de emprendimiento social que reduzcan el costo de vida de los ciudadanos en el mundo. | Promoción de iniciativas de emprendimientos sociales que mejoren la gobernanza y la estabilidad de la economía | Promoción de iniciativas de emprendimientos sociales que reduzcan los costos de vida a emprendedores. | Promoción de iniciativas de emprendimientos de innovación en tecnologías que favorezcan la competitividad. | Promoción de iniciativas de emprendimientos de innovación en tecnologías que favorezcan la competitividad de las pymes. | Promoción de iniciativas de emprendimientos que potencien el desarrollo del PIB nacional y local. | Fortalecimiento de emprendimientos sociales que desarrollen tecnologías que reduzcan los costos asociados a la alimentación y agua, con énfasis en el consumo humano. |

Fuente: original de los autores.

Tabla 5

Matriz de ideas estratégicas:
cuasi amenazas en las empresas
e institucionalidad pública.

| PILARES/ CUASI AMENAZAS= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | EMPRESAS | INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | |
|--|---|--|---|
| | EFICIENCIA | EFICIENCIA | CONFIANZA |
| TRANSPARENCIA | Desarrollo de mecanismos de rendición de cuenta que refleje el valor entregado por las grandes empresas a la sociedad, con evidencias demostrables. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mecanismos de rendición de cuenta que refleje las mejoras de eficiencia en la gestión pública. 2. Instauración de un modelo presupuestario de base 0 para el funcionamiento de las instituciones del Estado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mecanismos de rendición de cuenta en el plan de acción, uso de recursos y cumplimiento de objetivos estratégicos entendible y auditable por todos los ciudadanos. 2. Desarrollo de mecanismos de transparencia que generen simetría de información entre las instituciones públicas y los ciudadanos. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Fortalecimiento de la creación de valor de las empresas a las localidades. | Fortalecer la autonomía en la gestión local de la institucionalidad pública, para agilizar la resolución de los problemas de los ciudadanos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mecanismos de rendición de cuenta en los planes claves, uso de recursos y cumplimiento de objetivos relevantes entendible y auditable por todos los ciudadanos a nivel local. 2. Desarrollo de mecanismos de transparencia que generen simetría de información entre las instituciones públicas y los ciudadanos en lo local. |
| PARTICIPACIÓN | Creación de consejos de la sociedad civil en todas las grandes empresas, para recomendaciones relacionadas con la creación de valor a la sociedad. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los consejos de la sociedad civil en todos los servicios públicos con recomendaciones vinculantes en mejoras de la eficiencia. 2. Fortalecimiento del voluntariado con responsabilidad administrativa en las instituciones públicas. 3. Fortalecimiento de las donaciones directas de los ciudadanos a los servicios públicos, para generar proyectos de eficiencia. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la participación ciudadana en los servicios públicos locales a través de los diferentes mecanismos, como también a través del voluntariado y las donaciones. |
| COSTO DE VIDA | Desarrollo de mecanismos de colaboración al interior de las industrias para asegurar la satisfacción, al menor costo, de necesidades de subsistencia y desarrollo de la sociedad relacionadas al negocio. | Simplificación de la interacción entre el ciudadano y las instituciones públicas, para reducir tiempo, costos financieros y burocracia. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Simplificación de la interacción entre el ciudadano y las instituciones públicas para reducir tiempo, costos financieros y burocracia, asegurando los resultados y generando mayor cercanía. 2. Proliferación de mecanismos que reduzcan aquella corrupción que aumenta el costo de vida de las personas. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Fortalecimiento de la inversión en la colaboración al interior de las industrias para asegurar la satisfacción de necesidades de subsistencia y desarrollo de la sociedad relacionadas al negocio. | Fortalecimiento de la inversión en la desburocratización de las instituciones públicas y logro de resultados. | Fortalecimiento de la inversión en mecanismos de transparencia de las instituciones públicas. |
| EMPRENDIMIENTO | Desarrollo de emprendimientos sociales que mejoren la colaboración al interior de las industrias, para asegurar la satisfacción de necesidades de subsistencia y desarrollo de la sociedad relacionadas al negocio. | Desarrollo de emprendimientos sociales que mejoren la eficiencia de la institucionalidad pública. | Desarrollo de emprendimientos sociales que favorezcan la transparencia, reduzcan la corrupción y cercanía de las instituciones a las personas. |

Fuente: original de los autores.

Finalmente, se analizaron las oportunidades en las relaciones internacionales y la gestión territorial (ver Tabla 6). Y luego el análisis de sugerencias estratégicas en las empresas, las organizaciones no gubernamentales, los ciudadanos, la soberanía y la economía (ver Tabla 7).

Tabla 6
Matriz de ideas estratégicas:
oportunidades en las relaciones
internacionales y gestión territorial.

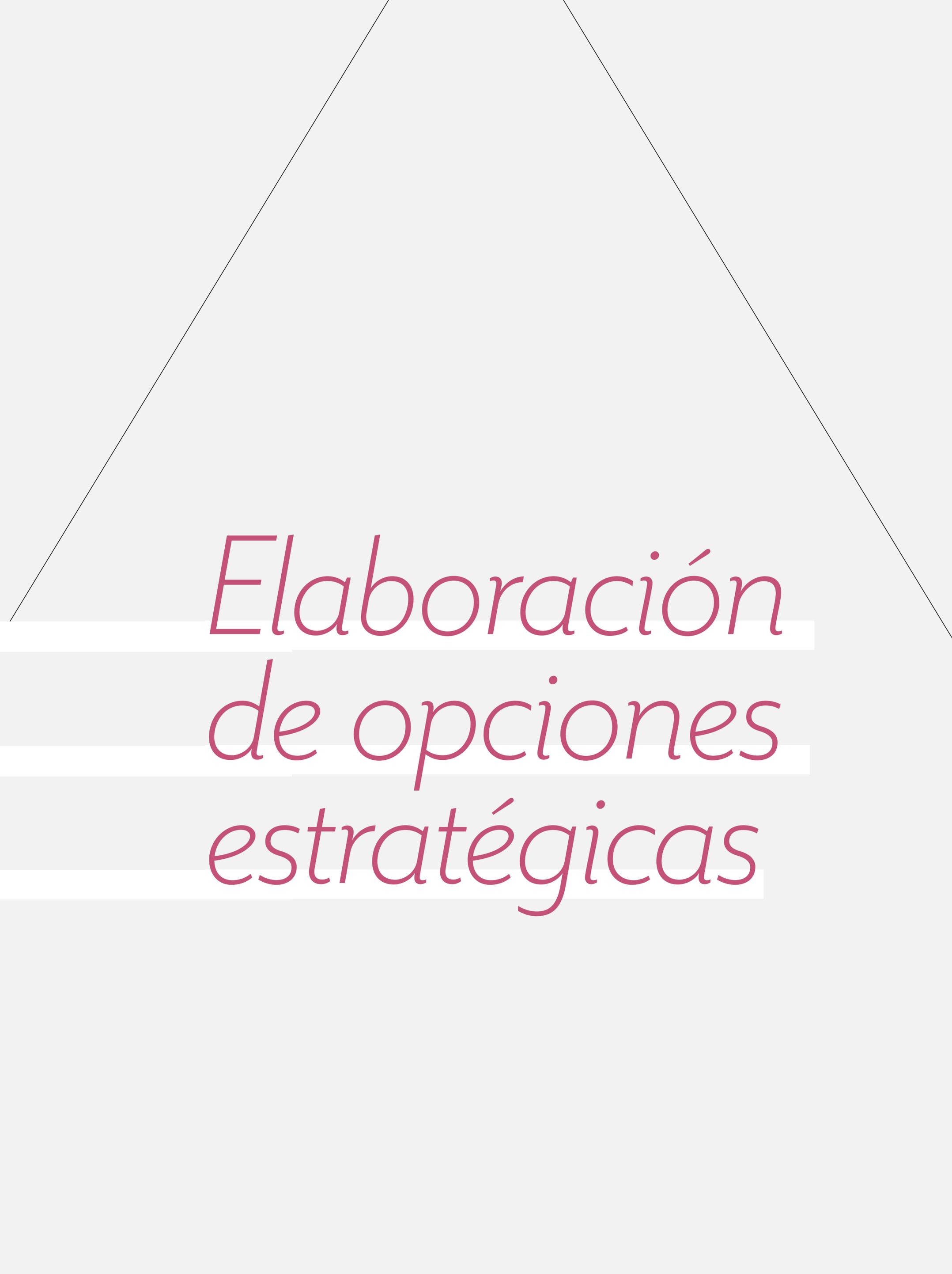
| PILARES/ OPORTUNIDADES= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | RELACIONES INTERNACIONALES | | | | GESTIÓN TERRITORIAL (SUBSISTENCIA/DESARROLLO) | | |
|---|---|--|---|--|---|--|---|
| | NIVELES DE INTERCAMBIO | CONGRUENCIA VALÓRICA | INFLUENCIA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES | CUMPLIMIENTO DE TRATADOS INTERNACIONALES | ENERGÍA | DEFENSA | TELECOMUNICACIONES |
| TRANSPARENCIA | Difusión activa de información que favorezca las iniciativas de intercambio comercial. | Comunicación de estándares de transparencia y del perfil de valores. | Fortalecimiento de los estándares de transparencia a favor de las relaciones con los organismos internacionales. | Fortalecimiento de la difusión del cumplimiento de tratados internacionales del país. | Aumento de la transparencia en la oferta, demanda y planes de desarrollo energético del país. | Aumento de la transparencia activa en materias críticas, que no afecten a la seguridad militar. | Aumento de la transparencia en la oferta, demanda y planes de desarrollo de telecomunicaciones en el país. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Mejora de la estructura de procedimientos para favorecer la autonomía local en el intercambio comercial. | Fortalecimiento de la descentralización como valor de convergencia valórica con otros países. | Fortalecimiento de la descentralización como moderador de la influencia de los organismos internacionales. | 1. Fortalecimiento de los lineamientos nacionales para el cumplimiento de los tratados internacionales. 2. Consideración de los gobiernos locales en la evaluación de la firma de tratados internacionales. | Fortalecimiento de la autonomía local en el desarrollo de proyectos energéticos según la particular realidad. | Fortalecimiento de la gestión de defensa en las diferentes regiones del país. | Fortalecimiento de la autonomía local en el desarrollo de proyectos de telecomunicaciones según la particular realidad, |
| PARTICIPACIÓN | Fortalecimiento de los clústeres y de los gremios de exportadores e importadores a favor del intercambio comercial. | Fortalecimiento de tratados internacionales con países de congruencia valórica con énfasis en países de cultura occidental y de la región. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en la política exterior relacionada con los organismos internacionales. | Fortalecimiento de la sociedad civil en la evaluación de la firma, de tratados internacionales y en el cumplimiento de estos. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión de proyectos energéticos a nivel país y locales, con énfasis en la supervisión de la satisfacción de necesidades y de la sustentabilidad. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en todos los organismos de la defensa. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión de proyectos de telecomunicaciones a nivel país y locales, con énfasis en la supervisión de la satisfacción de necesidades. |
| COSTO DE VIDA | Perfeccionamiento de los instrumentos de facilitación de la libre competencia en el intercambio comercial con otros países. | 1. Promoción de prácticas de buen gobierno para la reducción de costos de vida en la línea de países con congruencia valórica. 2. Reducción de costos de vida mediante el intercambio con países de congruencia valórica. | 1. Adopción de prácticas de buen gobierno, para la reducción de costos de vida en la línea de los organismos internacionales. 2. Colaboración con organismos internacionales, en el desarrollo de mecanismos de reducción de costos de vida. | Reducir los costos de vida de los ciudadanos en el marco del cumplimiento de tratados internacionales. | Aumento de la autogestión energética a nivel de hogares y localidades. | Aumento de la disponibilidad de medios de la defensa, para la entrega de bienes y servicios básicos en zonas extremas y/o aisladas y vitales a lo largo de todo el país. | Agregación de demanda en el acceso a las tecnologías de la información y de las comunicaciones. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | 1. Mejoramiento de los procedimientos de inversión a favor de los territorios. 2. Desarrollo de proyectos de inversión que fortalezcan el intercambio comercial. | Desarrollo de proyectos de inversión, con países de congruencia valórica, que apalanquen el crecimiento económico. | Desarrollo de proyectos de inversión que favorezcan la colaboración entre el país y los organismos internacionales. | Desarrollo de proyectos de inversión que permitan un mejor cumplimiento de los tratados internacionales. | Desarrollo de proyectos de inversión para mejorar la autogestión energética | Desarrollo de proyectos de inversión para mejorar la eficiencia de la defensa. | Desarrollo de proyectos de inversión que reduzcan el costo de acceder a las plataformas de TICs |
| EMPRENDIMIENTO | Promoción de emprendimientos que tengan impacto en los niveles de intercambio comercial con el mundo. | Promoción de emprendimientos que tengan impacto en los niveles de intercambio comercial con países de congruencia valórica. | Promoción de emprendimientos sociales que tengan impacto en la colaboración del país con organismos internacionales. | Promoción de emprendimientos sociales que favorezcan el cumplimiento de los tratados internacionales. | Promoción de emprendimientos sociales que colaboren a la autogestión energética. | Promoción de emprendimientos sociales que colaboren a mejorar la eficiencia de la defensa. | Promoción de emprendimientos que desarrollen tecnologías que permitan reducir costos de acceso a las plataformas TICs. |

Tabla 7

Matriz de ideas estratégicas: oportunidades en las empresas, ONG, ciudadanos, soberanía y economía.

| PILARES/ OPORTUNIDADES= SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS | EMPRESAS | ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES | | CIUDADANOS | SOBERANÍA | ECONOMÍA | |
|---|---|--|---|--|--|--|---|
| | COMUNICACIÓN | EFICIENCIA | CONFIANZA | COLABORACIÓN | INDEPENDENCIA FRENTE A OTRO ESTADO | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS |
| TRANSPARENCIA | Aumento de la transparencia en el impacto positivo y negativo del rol de las empresas. | Aumento de la transparencia del aporte social demostrable de las ONG. | Transparencia del origen de los recursos que se reciben y del uso que se le dan en las ONG. | Aumento de la transparencia de la información que favorece la solidaridad y el intercambio entre los ciudadanos. | Transparencia de las relaciones de dependencia con otro Estado. | Transparencia de las necesidades de bienes y servicios y de la oferta local disponible. | Transparencia de los bienes y servicios consumidos a nivel local y nacional. |
| DESCENTRALIZACIÓN | Fortalecimiento de las atribuciones locales de las empresas en su relación con los actores sociales. | Fortalecimiento del aporte local de las ONG. | Fortalecimiento de las atribuciones locales de las ONG para colaborar a la solución de problemas territoriales. | Fortalecimiento de un propósito común y una colaboración local para su logro. | Fortalecimiento de los lineamientos nacionales en la gestión de los gobiernos locales. | Fortalecimiento de la distribución local de bienes y servicios claves. | Fortalecimiento del consumo a nivel local. |
| PARTICIPACIÓN | 1. Fortalecimiento de la participación de actores sociales en la evaluación del impacto de las empresas en la sociedad. 2. Aumento de iniciativas que fortalezcan la cercanía entre las empresas y los actores sociales. | 1. Fortalecimiento de la participación de voluntarios en las ONG. 2. Fortalecimiento del control ciudadano de los aportes de las ONG. | Desarrollo de mecanismos de colaboración que favorezcan el acercamiento de las ONG con la institucionalidad pública y privada. | Fortalecimiento de valores como la autonomía y el respeto en la participación ciudadana a favor de los problemas relevantes. | Fortalecimiento de los valores patrios a favor de la identidad nacional, incorporando las identidades locales. | Fortalecimiento de la participación de los distribuidores de alto valor. | Fortalecimiento de la participación ciudadana en el consumo responsable. |
| COSTO DE VIDA | Proliferación de propuestas de valor empresariales que promuevan la reducción de costos de vida de las personas. | Proliferación de ONG cuya propuesta de valor promuevan la reducción de costos de vida de las personas. | Proliferación de ONG cuya propuesta de valor sea la reducción de aquella corrupción que aumenta el costo de vida de las personas. | 1. Agregación de demanda en bienes y servicios claves. 2. Fortalecimiento del voluntariado y de las donaciones entre los ciudadanos a nivel local y nacional. | Reducción de los costos de vida sin generación de dependencias de otro Estado. | Fortalecer la innovación y el desarrollo de soluciones que mejoren distribución y reduzcan los costos de vida. | Promover el consumo de bienes y servicios más eficientes. |
| AHORRO/ INVERSIÓN | Desarrollo de proyectos de inversión que favorezcan las propuestas de valor empresariales y que reduzcan los costos de vida de las personas. | Desarrollo de proyectos de inversión que favorezca a ONG, cuya propuesta de valor satisfaga problemas relevantes de la sociedad. | Desarrollo de proyectos de inversión que favorezca a ONG, cuya propuesta de valor reduzca la corrupción pública y privada. | Desarrollo de proyectos de inversión que reduzcan el costo vida sobre la base de la colaboración entre los ciudadanos. | Desarrollo de proyectos de inversión que reduzcan la dependencia de Chile de otro Estado. | Desarrollo de proyectos de inversión que hagan más eficiente la distribución de bienes y servicios. | Desarrollo de proyectos de inversión que mejoren la calidad y el costo del consumo |
| EMPRENDIMIENTO | Promoción de emprendimientos que mejoren o creen propuestas de valor empresarial para reducir los costos de vida de las personas. | Promoción de emprendimientos que mejoren o creen ONG cuya propuesta de valor solucione problemas relevantes de la sociedad. | Promoción de emprendimientos que mejoren o creen ONG cuya propuesta de valor reduzca la corrupción pública y privada. | Promoción de emprendimientos sociales que favorezcan la colaboración entre los ciudadanos y la reducción de costos de vida. | Promoción de emprendimientos sociales que reduzcan la dependencia de Chile de otro Estado. | Promoción de emprendimientos que hagan la distribución más eficiente a nivel nacional. | Promoción de emprendimientos que mejoren la calidad, la eficiencia y el costo del consumo |

Fuente: original de los autores.



*Elaboración
de opciones
estratégicas*

CON EL PROPÓSITO DE GENERAR UNA SERIE DE OPCIONES ESTRATÉGICAS, nos abocamos a un análisis de los seis pilares estructurantes, ahora priorizados, en su relación con las amenazas, cuasi amenazas y oportunidades prospectadas de la seguridad nacional. Basados en la ideación estratégica anteriormente descrita, surgieron una serie de iniciativas agrupadas y que a partir de ahora serán llamadas opciones estratégicas, las que fueron elaboradas pensando en el actor social más importante para su ejecución, entendiendo la necesidad de relevar a la persona frente al Estado y al mercado. Las opciones estratégicas elaboradas para cada actor fueron una síntesis que, en su valor ulterior, sirvieron de referencia para construir los objetivos y las elecciones parciales de la estrategia país propuesta, y sintetizar las elecciones estratégicas parciales que dan cuenta de la estrategia país actual. Así también, sirvieron de fuente de inspiración para diseñar los objetivos y las elecciones estratégicas globales de la estrategia país que se propone en el presente trabajo.

A continuación, se presentan las matrices de análisis que hicieron posible elaborar las opciones estratégicas. Se observaron primeramente las amenazas (ver Tabla 8), luego las cuasi amenazas (ver Tabla 9) y finalmente, las oportunidades (10).

Tabla 8
Matriz de opciones
estratégicas para mitigar las
amenazas.

| MATRIZ DE PILARES PRIORIZADOS/AMENAZAS= OPCIONES ESTRATÉGICAS | PERSONA | | ESTADO | | | MERCADO | |
|--|---|---|--|---|--|--|----------------------|
| | CLIMA SOCIAL (CONFLICTIVIDAD/ CONFIANZA/COHESIÓN/ RESPONSABILIDAD) | CIUDADANOS (AUTONOMÍA/RESPEO) | RELACIONES INTERNACIONALES (CONFLICTOS PENDIENTES/SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS) | GESTIÓN TERRITORIAL (SEGURIDAD PÚBLICA/ SALUD/PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE) | SOBERANÍA (INDEPENDENCIA FRENTE A PRIVADOS/ INDEPENDENCIA FRENTE A OTRA AUTORIDAD DEL ESTADO) | ECONOMÍA (PRODUCTIVIDAD/ CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO) | EMPRESAS (CONFIANZA) |
| 1º TRANSPARENCIA 2º PARTICIPACIÓN 3º COSTO DE VIDA 4º DESCENTRALIZACIÓN 5º EMPRENDIMIENTO 6º AHORRO/INVERSIÓN | » Promover la colaboración del voluntariado más heterogéneo en la solución responsable de los problemas relevantes del entorno que les son más comunes. » Incentivar la agregación de demanda y la desintermediación en la cadena de valor, para la satisfacción de necesidades primarias, principalmente mediante emprendimientos sociales que posean un demostrado potencial de autofinanciamiento y de negociación. | » Difundir en forma completa, detallada y en tiempo real los procesos de gestión y de toma de decisiones orientados a la reducción de costos de vida, principalmente de las más altas autoridades del Estado y, especialmente, de los sectores de salud, seguridad pública y medio ambiente. » Fortalecer la participación ciudadana en la totalidad de los procesos decisionales a nivel nacional y local para el mejoramiento de la eficiencia, especialmente de los organismos de seguridad pública, salud y de medio ambiente. » Promover el desarrollo de proyectos de colaboración bilateral público-privada con países limítrofes que favorezcan el intercambio cultural y comercial, y que reduzcan los costos de vida en las zonas fronterizas, conforme al mutuo interés de los países. » Promover emprendimientos sociales que reduzcan el costo de vida, y al mismo tiempo mejoren la sustentabilidad, de la salud, la seguridad pública y la protección del medio ambiente. | » Certificar la propuesta de valor y la conciencia de costo de vida que demuestran las empresas en su relación con la sociedad y las comunidades locales. » Promover emprendimientos tecnológicos, que mejoren la productividad de la empresas y emprendimientos financieros, que reduzcan los costos de financiamiento de la personas. | | | | |

Fuente: original de los autores.

Tabla 9Matriz de opciones estratégicas
para mitigar las cuasi amenazas.

| MATRIZ DE PILARES PRIORIZADOS/CUASI AMENAZAS= OPCIONES ESTRATÉGICAS | ESTADO | | | | | | | | | |
|--|---|----------------|-------------------------------|---|---|------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------|
| | GESTIÓN TERRITORIAL | | | | MEDIO AMBIENTE | | | SEGURIDAD INTERNACIONAL | INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | |
| | EDUCACIÓN | JUSTICIA | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | ALIMENTACIÓN Y AGUA | TIERRA Y SUELO | ECOSISTEMA | POBLACIÓN | BIENESTAR INTERNACIONAL | EFICIENCIA | CONFIANZA |
| 1º TRANSPARENCIA 2º PARTICIPACIÓN 3º COSTO DE VIDA 4º DESCENTRALIZACIÓN 5º EMPRENDIMIENTO 6º AHORRO/INVERSIÓN | » Fortalecer la transparencia en tiempo real de las decisiones de las autoridades judiciales. Participación ciudadana, de carácter vinculante y bien asesorada, en los procesos de justicia locales. Emprendimientos sociales que mejoren la calidad de la justicia al menor costo, y fomenten una cultura de la negociación y los acuerdos. » Promover una educación que desarrolle en las personas la autonomía individual, el respeto al prójimo y la colaboración al colectivo. Transferencia de buenas prácticas educativas, la participación ciudadana que mejore las decisiones en los establecimientos educacionales. Voluntariado, las donaciones y los aportes de emprendimientos sociales que reduzcan el costo de vida de la comunidad educativa. Inversión en el desarrollo de una cultura de la calidad en el aprendizaje. » Promover una cultura de trabajo independiente y colaborativo mediante el desarrollo de una plataforma nacional de oferta y demanda de trabajo, basada en el mérito y en las competencias más que en los estudios y en la edad. Así también, promover el apoyo mutuo en la reducción de costos de vida entre personas que buscan trabajo o que deciden emprender. » Fortalecer una transparencia integrada de los resultados de la prevención de desastres, del impacto de la vida humana en el medio ambiente, de la oferta y demanda de recursos para la supervivencia y de los resultados de la gestión del poblamiento humano en el territorio. Promover una participación ciudadana, de carácter vinculante, y una cooperación público-privada en materias de supervisión al buen | | | | desarrollo de los ecosistemas, de previsión de la supervivencia (alimentación y agua) y de colaboración a los inmigrantes según demanda y oferta de bienestar local. Promover emprendimientos sociales que desarrollen tecnologías de construcción y modelos urbanísticos que mejoren la calidad y la cantidad de las obras civiles, y reduzcan los costos de vida de las personas, desarrollando la sustentabilidad en los territorios y asegurando la supervivencia de las personas. » Dar a conocer los intereses de Chile en el extranjero y fortalecer su cooperación internacional mediante la promoción de las iniciativas locales, el voluntariado humanitario, los emprendimientos sociales de impacto internacional y la agregación de demanda en servicios claves para reducir costos de vida de las personas. » Mejorar la eficiencia de la institucionalidad pública, aplicando metodologías de presupuestos de base cero, simplificando la interacción con las personas (tiempo y costos financieros), asegurando resultados medibles, estableciendo una relación más cercana y generando simetrías de información con la ciudadanía. Fortalecer mecanismos de participación y de auditoría ciudadana y emprendimientos sociales que mejoren la eficiencia y reduzcan la corrupción, así como de voluntariado y de donaciones, de impacto nacional, regional, provincial y local, que acerquen las decisiones públicas más relevantes a las personas más comunes. | | | | | |
| MERCADO | | | | | | | | | | |
| ECONOMÍA | | | | | | | EMPRESAS | | | |
| GOBERNANZA | EMPRENDIMIENTO | COMPETITIVIDAD | APOYO PYME | | | | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | EFICIENCIA | | |
| » Transparentar, de manera entendible por cualquier ciudadano, la situación económica del país, actual y esperada, la demanda insatisfecha de bienes y servicios con capacidad de pago., Políticas económicas vigentes., Acuerdos y planes de desarrollo que mejoran la competitividad, que potencian y dan estabilidad a la economía y aumentan el PIB, el <i>know how</i> , las buenas prácticas y la información crítica de las industrias para favorecer la toma de decisiones informada de las personas, incentivar los emprendimientos, apoyar a las pymes y fortalecer la colaboración público-privada y privada-privada en las diferentes industrias de nivel nacional y local. » Desarrollar mecanismos de rendición de cuentas nacional y local que reflejen el valor creado por las grandes empresas a la sociedad con evidencias demostrables. Así también, instalar consejos de la sociedad civil en cada gran empresa para recomendar la creación de valor a la sociedad. | | | | » Fortalecer la participación ciudadana, los proyectos sociales y la colaboración gremial e intergremial efectiva a nivel país y local, en la solución de problemas económicos a favor de los emprendimientos y las pymes, del desarrollo de los clústeres, del incremento del PIB, y del control de planes y políticas a fines sobre la base de oportunidades y ventajas comparativas de la zona de origen. » Desarrollar tecnologías e innovación que favorezca la toma de decisiones económicas de las personas en la reducción de los costos de vida y el aumento de su autonomía para emprender. Clústeres y las pymes en la reducción de los costos de vida de aquellos recursos críticos que favorecen la competitividad y el crecimiento local y a nivel país. Lo anterior, con el propósito de cubrir en su totalidad la demanda insatisfecha con capacidad de pago de bienes y servicios claves de manera más eficiente. | | | | | | |

Fuente: original de los autores.

Tabla 10
Matriz de opciones estratégicas
para aprovechar las
oportunidades.

| MATRIZ DE PILARES PRIORIZADOS/OPORTUNIDADES= OPCIONES ESTRATÉGICAS | ESTADO | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|--|--|---|------------------|--------------------|--|
| | RELACIONES INTERNACIONALES | | | | GESTIÓN TERRITORIAL | | | SOBERANÍA |
| | NIVELES DE INTERCAMBIO | CONGRUENCIA VALÓRICA | INFLUENCIA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES | CUMPLIMIENTO DE TRATADOS INTERNACIONALES | ENERGÍA | DEFENSA | TELECOMUNICACIONES | INDEPENDENCIA FRENTE A OTRO ESTADO |
| 1º TRANSPARENCIA 2º PARTICIPACIÓN 3º COSTO DE VIDA 4º DESCENTRALIZACIÓN 5º EMPRENDIMIENTO 6º AHORRO/INVERSIÓN | » Fortalecimiento del intercambio comercial y de la libre competencia con países de alta congruencia valórica, para disminuir el costo de vida de los ciudadanos, y de la relación con organismos internacionales de alta influencia, sin vulnerar la soberanía nacional. Lo anterior, mediante la difusión y el mejoramiento de los estándares de transparencia, participación ciudadana en el desarrollo y evaluación de políticas y planes, el aporte de los emprendimientos, clústeres y gremios exportadores e importadores en un intercambio comercial colaborativo, y la descentralización de las iniciativas, recursos e identidades étnicas y territoriales con un fuerte posicionamiento de los valores patrios. | | | | » Potenciar el desarrollo de proyectos de energía y telecomunicaciones de nivel nacional, regional y local, conforme a particular realidad, con énfasis en la autogestión y en la agregación de demanda de hogares y localidades para reducción de costos de vida. Lo anterior, mediante una mayor transparencia de la oferta, demanda y planes de desarrollo, una mayor participación de la ciudadanía en la supervisión de la satisfacción de la demanda y de la sustentabilidad, y mayor cantidad de emprendimientos sociales enfocados en el desarrollo de tecnologías y de innovación. | | | |
| | MERCADO | | | | PERSONAS | | | |
| | EMPRESAS | | | | ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES | | | CIUDADANOS |
| | COMUNICACIÓN | | | | EFICIENCIA | CONFIANZA | | COLABORACIÓN |
| | » Mejorar el impacto que las empresas brindan a la sociedad, especialmente en la reducción de los costos de vida y en la cercanía de éstas con los actores sociales, tanto a nivel nacional como local, con la participación de la ciudadanía y de emprendimientos sociales en la evaluación y mejora de las propuestas de valor. | | | | » Aumentar el impacto de las ONG en la solución de problemas relevantes de la sociedad, especialmente en la reducción de aquella corrupción pública y privada que aumenta los costos de vida de las personas. Para lo anterior, es relevante que se transparente el aporte social y el origen de los recursos financieros de éstas, así como se aumente el voluntariado, su cercanía con la sociedad y su creación de valor en los diferentes territorios. | | | |
| | » Favorecer la solidaridad, el intercambio y la agregación de demanda en bienes y servicios claves entre ciudadanos, para colaborar en la solución de problemas comunes (nacionales y locales), y en la reducción de los costos de vida, mediante el desarrollo de emprendimientos sociales y de mecanismos que aseguren la autonomía y el respeto entre las personas. | | | | | | | |

Fuente: original de los autores.



*Construcción
de objetivos,
elecciones
estratégicas
parciales
y globales*

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARCIALES, VÁLIDOS PARA LA ESTRATEGIA país actual y la que se propone, fueron diseñados a partir de las opciones estratégicas creadas durante las etapas anteriores de este trabajo y elaborados con el propósito de servir de base para la construcción y evaluación de los objetivos globales de la estrategia país. Las elecciones estratégicas parciales de la estrategia actual fueron construidas deliberadamente, a partir de un análisis de cada uno de los ámbitos del TEP, agrupados por elementos (necesidades, gestiones, relaciones y actores), y de las evidencias obtenidas en cada ámbito mediante una apreciación de la situación actual del país. Estas elecciones, basadas en hechos concretos y no en intenciones, reflejan el conjunto de decisiones que se han tomado a nivel país durante los últimos treinta años y los principios propios de una sociedad basada en autoridad que han servido de guía.

Los objetivos estratégicos parciales y globales de la estrategia país que se propone fueron utilizados para analizar el grado de cumplimiento que las elecciones estratégicas parciales y globales que tienen en la actualidad. Las numerosas elecciones estratégicas parciales fueron agregadas para construir las elecciones estratégicas globales. Estas, estimamos, son claves para evaluar detalladamente la estrategia país actual.

A continuación, se presentan las matrices de los objetivos y elecciones estratégicas parciales agrupados según las necesidades estratégicas (ver Tabla 11), las gestiones estratégicas (ver Tabla 12), las relaciones estratégicas (ver Tabla 3) y los actores estratégicos (ver Tabla 14) que, en nuestra opinión, dan cuenta de la estrategia país actual.

Tabla 11
Matriz de objetivos y elecciones
parciales de la estrategia país
actual, asociadas a necesidades
estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|--------------------|--------------------------------------|--|---|
| NECESIDADES | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | La máxima empleabilidad de las personas en su ciclo de vida. | El trabajo gira en torno, principalmente, al trabajo dependiente y competitivo. El trabajo está cubierto legalmente con ciertos derechos, premiando la permanencia con años de indemnización. Hay subsidios públicos de capacitación para trabajadores de las empresas. El sistema público de trabajo se caracteriza por un alto incentivo a quedarse y alta dificultad para despidos. El sistema de pensiones privado se caracteriza por una baja tasa de ahorro exigida. El seguro de desempleo es en base a ahorros. El apoyo al trabajo de personas con discapacidad es incipiente. No hay apoyo explícito a los desempleados para recolocarse. No hay apoyo para el empleo del adulto mayor. |
| | VIVIENDA | Casa propia de calidad y bajo costo para todos. | La oferta y demanda regulan los precios de las viviendas. El Estado apoya a ciertos sectores vulnerables con subsidios. Existen regulaciones técnicas de construcción y localización por medio de planos reguladores comunales. Hay concentración de proveedores en partidas claves de la construcción. Los procesos constructivos son poco productivos, la construcción es artesanal. La oferta de financiamientos para viviendas es de manera privada. Los terrenos son privados y públicos. |
| | SALUD | Buena salud a bajo costo, mitigando los riesgos claves. | La salud está orientada a la corrección y el mejoramiento, y no a la prevención. El sistema de salud es mixto (privado y público). Existen mutuales para accidentes laborales, seguros públicos y privados para dar cobertura de salud, seguros de cobertura para temas catastróficos, y seguros privados complementarios. La infraestructura médica a lo largo del país es pública y privada, con un porcentaje de lo público concesionado a privados. El sistema de prevención tiene un desarrollo incipiente. La calidad en la atención pública es de regular a deficiente. La calidad de la atención privada es en base a lo que se está dispuesto a pagar. La actividad deportiva está limitada en el sistema educativo y es nula en el mundo laboral. Los fármacos, en general, son de alto costo. Son pocos los distribuidores farmacéuticos y de alta concentración. El control del contenido y la calidad de los alimentos es creciente. |
| | EDUCACIÓN | Educación de calidad y a bajo costo para formar personas que contribuyan a la sociedad | La duración de la educación básica y media es de 12 años y la superior de 4 años para la mayoría de las carreras profesionales y de 2 para las carreras técnicas. La educación está orientada a formar empleados dependientes y no a personas autónomas, siendo general en el nivel básico, iniciando una especialización en el nivel medio y especializándose a nivel técnico superior. El sistema de educación es mixto (privado y público) y de calidad intermedia a baja, que privilegia la cobertura con alta jornada horaria. La educación básica y media pública es de mediana a baja calidad. La educación privada, de alto costo, es de mediana calidad. La educación superior, de alto costo, con subsidio a algunos grupos de personas. El apoyo estatal a la educación preescolar es para personas de menores recursos. Cuenta en general con un sistema de selección. |
| | JUSTICIA | Justicia eficiente y de calidad. | La justicia participa de un sistema de seguridad desintegrado. Una institución define las leyes, otro juzga a los ciudadanos, otro se encarga de la persecución y parte de la disuasión pública. Solo los jueces imparten la justicia sin participación de ciudadanos. El sistema legal está saturado de leyes. Existe una alta dependencia de los abogados, baja rotación y alta jerarquización. El nivel de servicio es lento y engorroso. Sobre los 14 años se puede ser condenado. El sistema carcelario está centralizado y se administra mediante algunas concesiones, los reos no trabajan. |
| | TRANSPORTE | Transporte de calidad y bajo costo. | El sistema de transporte es mixto (público-privado), de bajo desarrollo ferroviario de superficie y con importante red de trenes subterráneos (solo en la capital), con un sistema combinado de buses y taxis de calidad deficiente y alto costo. Se caracteriza, además, por un uso intensivo de camiones y buses interregionales, de cabotaje y de transporte aéreo a nivel nacional, aumentando la competencia aéreo-terrestre a nivel local. |
| | CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | Financiamiento al menor costo posible. | El sistema de financiamiento se caracteriza por una oferta de créditos que es preferentemente privado, por medio de la banca y del comercio, los cuales tienen una alta concentración. Los créditos estatales son para sectores más desventajados. Los costos de interés son elevados. |
| | SEGURIDAD PÚBLICA | Seguridad pública eficiente y de calidad | La gestión de la seguridad pública se realiza sobre la base de un sistema desintegrado, descoordinado y politizado. Un actor define las leyes, otro actor juzga y otro ejecuta mediante dos policías que cumplen un rol de fuerza pública, encargándose de la persecución y de parte de la disuasión pública. La seguridad es entregada de manera mixta por organismos públicos de nivel central y local, y privada empresarial y comunitaria. |
| | DEFENSA | Defensa eficiente, de calidad y amplia cobertura. | La defensa se caracteriza por fuerzas armadas profesionales, entrenadas para operar en forma conjunta y disuasivas militarmente. Las reservas son subempleadas. Cuentan con un adecuado programa de actualización de plataformas bélicas de carácter ofensivo. El personal posee altos beneficios en jubilación y salud. Existe un uso subsidiario y reactivo en situaciones de catástrofes, con un desarrollo naciente de nuevas capacidades polivalentes para enfrentar emergencias. La ciudadanía tiene una participación reciente en la política de defensa. |
| | TELECOMUNICACIONES | Telecomunicaciones de calidad, cobertura y de bajo costo. | Se caracteriza por una actualización tecnológica permanente y una oferta competitiva a nivel país, con varios proveedores y amplia cobertura de sus servicios. |
| | INFRAESTRUCTURA | Infraestructura de calidad que potencie el desarrollo del país. | La infraestructura se caracteriza por carreteras concesionadas y públicos, por puertos terrestres, marítimos y aéreos privados y públicos, y por una administración estatal centralizada. |
| | ENERGÍA | Energía de calidad, renovable y de bajo costo. | Existe un importante desarrollo de energías renovables solar y eólica. En la actualidad hay generación mixta (hídrica, carbón, solar) con y sin impacto ecológico. La red de distribución hacia la población es privada y regulada. |
| | MEDIO AMBIENTE | Medio ambiente protegido y mejorado en el tiempo. | Se caracteriza por el control de los grandes proyectos que pueden tener un alto impacto en el medio ambiente, por el aumento de las regulaciones del sector, por el desarrollo incipiente de la cultura de reciclaje en la sociedad, y por el desarrollo creciente de la conciencia sobre la limpieza de las playas y el cuidado de no botar basura en el mar. |
| | ALIMENTACIÓN Y AGUA | Acceso a alimentos fundamentales y al agua, de calidad y de menor costo. | La producción de alimentos se ha enfocado en la exportación más que el mercado interno y la distribución del agua en las zonas urbanas se ha concesionado. Los derechos del agua en las zonas rurales están en manos de privados en una red de embalses. |

Tabla 12

Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país actual asociadas a gestiones estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|-------------------------------|---|---|---|
| GESTIONES | INGRESOS | Altos ingresos para las personas. | Los ingresos se caracterizan por su exposición a los vaivenes de la economía por seguros de desempleo en base al ahorro personal que buscan cubrir brechas laborales, por un sistema de pensiones privado que busca garantizar un piso básico en etapas de mayor edad, y por una mejor calidad de ingresos provenientes del trabajo dependiente más que el independiente, en sectores de menor educación. |
| | COSTOS DE VIDA BAJO | Bajos costos de vida a lo largo del ciclo de vida. | Los costos de vida se caracterizan por el subsidio a sectores de menores recursos en algunos servicios básicos y a ciertos grupos etéreos. La clase media paga altos costos en relación con sus ingresos, y existe una tendencia a pensar que todo se tiene que pagar a pesar del precio. |
| | AHORROS | Altos ahorros que permitan a las personas tener más ingresos. | El ahorro voluntario y obligatorio son bajos. El aporte al ahorro obligatorio es bajo y los resultados, insuficientes. Los incentivos para el ahorro son incipientes. Las empresas tienen incentivos para reinvertir. |
| | IMPUESTOS | Bajos impuestos sin disminuir calidad del servicio público. | Los impuestos a las personas se caracterizan por una magnitud media alta. El IVA 19% para todos. El impuesto a la renta es por tramos hasta un 35%. Se pagan contribuciones por vivienda, patente, peajes, créditos, gasolina, entre otros. |
| | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | Distribución de bienes y servicios claves en todo el territorio. | La distribución está definida por el mercado en base a la relación de costo/beneficio. El sistema público cubre brechas de manera insuficiente en bienes y servicios claves. En el caso de los servicios, puede haber mayores brechas. |
| | CONSUMO | Consumo responsable de las personas en el tiempo. | Los niveles de consumo son fuertemente dependientes de las expectativas económicas. La sociedad es consumista, llegando a endeudarse de manera significativa, debido a una mayor valoración del beneficio presente por sobre el costo de la postergación. |
| | APOYO PYMES | Pymes de alta productividad y generadoras de empleo. | Las Pymes son el mayor conglomerado de empresas del país y la mayor fuente de empleo. El apoyo a las Pymes es incipiente. Los tiempos de pago de sus clientes están regulados. Las Pymes son de baja productividad. Tienen el mismo trato tributario que las grandes empresas. |
| | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | Producción óptima de bienes y servicios claves. | La producción local se desarrolla en base a la relación costo-beneficio y a ventajas de importación. Existe una mayor producción de servicios que de bienes. Los servicios son de baja calidad y oportunidad. Los bienes producidos en el país son basados en la extracción y transformación básica de recursos naturales. Los bienes más sofisticados son importados. |
| | GOBERNANZA | Gobernanza de excelencia orientada al desarrollo económico y social | La gobernanza está distribuida en diversas instituciones que dan mayor estabilidad a la economía. Las políticas económicas no están coordinadas entre las instituciones de gobernanza. No se cuenta con un plan de gobernanza para el largo plazo. |
| | EMPRENDIMIENTO | Alta calidad y cantidad de emprendimiento. | Existen principalmente incentivos estatales al emprendimiento en diversos sectores de la economía. No existen incentivos tributarios. El emprendimiento es de alto riesgo. Ha sido subestimado por la sociedad en general. Se está comenzando a fomentar la cultura del emprendimiento. |
| | PRODUCTIVIDAD | Alta productividad. | La productividad se caracteriza por bajos incentivos, poca introducción de tecnologías en los sectores relevantes de la economía, poca investigación y desarrollo, incipiente innovación, y baja productividad en empresas PYME y en empresas nacionales de gran tamaño. |
| | RECURSOS | Alta disponibilidad y buen uso de los recursos en áreas claves. | Existe una importante dependencia de los recursos naturales. La fuerza laboral se ha envejecido y ha aumentado la cantidad de inmigrantes. El uso de tecnologías sigue siendo bajo. Los recursos públicos han aumentado. Políticas contradictorias para atraer recursos internacionales. |
| COMPETITIVIDAD | Alta competitividad internacional. | Existe una alta competitividad internacional orientada a recursos naturales (minería, salmonicultura, vitivinícola, forestal, frutícola y turismo). Existe un incipiente incentivo a la competitividad en la industria creativa y en los servicios financieros. | |
| COMERCIO INTERNACIONAL | Alto crecimiento de exportaciones. | Existe una gran cantidad de tratados internacionales, pero finalmente una alta concentración del comercio internacional, ya que la mayor parte de las exportaciones están centradas en mercados como China, EE. UU. y Japón. La principal vía de transporte es la marítima. La minería es la principal fuente de exportación. Ha crecido la oferta de empresas chilenas en el exterior con el apoyo del Estado y de los gremios. Los principales proveedores de nuestro país son EE. UU., China y Brasil. | |

Tabla 13

Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país actual, asociadas a relaciones estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|-------------------|-----------------------------------|--|--|
| RELACIONES | RELACIONES INTERNACIONALES | Alta contribución a la satisfacción de las necesidades claves de las personas. | Se caracteriza por relaciones de privilegio con los países del primer mundo. Se realiza cooperación internacional a través de la ONU. Existe una amplia red de embajadas y de diplomáticos de carrera. Hay un frecuente uso de políticos y funcionarios que no son de carrera en cargos diplomáticos. Se ha privilegiado la judicialización de los conflictos internacionales. Se participa activamente en el concierto internacional. |
| | SEGURIDAD INTERNACIONAL | Alto nivel de eficiencia para la defensa nacional. | Se caracteriza por la participación en operaciones humanitarias y de paz bajo el mandato de la ONU y en ejercicios militares con países del primer mundo. Así también, por un especial esfuerzo en la generación de confianzas (transparencia en temas de defensa) y en la materialización de políticas de softpower global. |
| | SOBERANÍA | Alta autonomía de las autoridades de gobierno | Se caracteriza por una importante independencia económica, alta capacidad de defensa en lo regional, alta influencia de organismos internacionales y países del primer mundo, alta influencia ante las grandes empresas en decisiones locales. Separación de los poderes del Estado en lo formal y una alta influencia de las autoridades políticas y empresariales en las decisiones de gobierno. El lobby se transparenta con algunas pocas autoridades. |
| | CLIMA SOCIAL | Alta cohesión social | Se caracteriza por un conflicto ideológico de base histórica con altos niveles de descalificación e intolerancia en la sociedad civil y en algunas autoridades del Estado, por movimientos sociales que en su mayoría promueven la descalificación, la violencia y el inmediateismo, y por una ausencia de liderazgos que promuevan la cohesión. |

Tabla 14

Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país actual, asociadas a actores estratégicos.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|----------------|-----------------------------------|--|--|
| ACTORES | EMPRESAS | Alta contribución al desarrollo económico y social | Se caracterizan por un crecimiento sostenido, por participar, en forma concentrada (poco oferentes), en la provisión de bienes y servicios claves (salud, agua, luz, gas, transporte, pensiones, financiamiento), por desenvolverse en condiciones de bajo riesgo; y por su reactividad frente a demandas de otros actores sociales (medio ambiente, relación con comunidades, lucro). |
| | INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | Alta contribución a la satisfacción de las necesidades fundamentales | Estado que funciona de manera ordenada y autoritaria, caracterizándose por ser centralizado, paternalista, de baja movilidad del personal, alta burocracia. Planificación basada en presupuestos, inoportuno, compartimentado, confidencial, en una relación competitiva con las empresas y con las instituciones entre sí, y con altos activos inmovilizados. |
| | CIUDADANOS | Alta autonomía, respeto y colaboración. | Se caracteriza por una baja participación y colaboración a la sociedad en situaciones cotidianas, alta desconfianza, competitividad y conflictividad, altos niveles de colectivismo, distancia de poder y evitación de incertidumbre que provocan falta de autonomía e iniciativa, y relaciones verticales, autoritarias y segregadas. Se caracteriza también por una mayor educación, disponibilidad de recursos financieros y tolerancia incipiente a la diversidad étnica, de género, sexual y religiosa. |
| | ONG | Alta contribución al desarrollo económico y social. | Se caracterizan por su vulnerabilidad económica, y por el compromiso y competencia de sus integrantes orientadas principalmente a la ayuda social cubriendo brechas del mercado y Estado. Se han vinculado a la política y a las familias más ricas, aunque recientemente a ciudadanos de gran motivación y <i>expertise</i> , con rendición de cuenta pública limitada respecto del uso de los aportes del Estado. |
| | ONG INTERNACIONALES | Alta contribución al desarrollo económico y social. | Se caracterizan por seguir propósitos de impacto global y cuentan con apoyo de grandes grupos económicos y de organismos internacionales. Algunas tienen representación en Chile, defienden causas sociales, humanitarias, medio ambientales, y son influyentes en las decisiones de las personas y organizaciones chilenas. Tienen baja transparencia respecto de sus financiamientos. |
| | CIUDADANOS INTERNACIONALES | Alta cooperación entre ciudadanos internacionales para el desarrollo social y económico. | Se caracteriza por la inexistencia de políticas de incentivo a la inmigración y a la cooperación internacional entre ciudadanos. Relaciones entre ciudadanos basadas principalmente en el intercambio comercial. |

Los treinta y ocho *objetivos estratégicos parciales* fueron agregados en diez *objetivos estratégicos globales*, con el fin de sintetizarlos y favorecer la comprensión de lo que se propone. Así también, las numerosas elecciones estratégicas parciales fueron agregadas en elecciones estratégicas globales. Sin embargo, estimamos que los objetivos y elecciones estratégicas parciales son claves para la gestión de esta estrategia país y para la valoración de esta propuesta. A continuación, se presentan los objetivos y elecciones estratégicas parciales agrupados según las necesidades estratégicas (ver Tabla 15), las gestiones estratégicas (ver Tabla 16), las relaciones estratégicas (ver Tabla 17) y los actores estratégicos (ver Tabla 18).

Tabla 15
Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país propuesta, asociadas a necesidades estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|--------------------|-----------------------------------|--|---|
| NECESIDADES | TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL | La máxima empleabilidad de las personas en su ciclo de vida. | <ul style="list-style-type: none"> » Trabajo dependiente e independiente, basado en el principio de la autonomía reflejada en acciones tales como: orientación al objetivo, flexibilidad horaria, home office, decisiones y responsabilidades de terreno, entre otras. » Servicio de colocación laboral de impacto local y nacional, basado en una alianza público-privada para apoyar la empleabilidad durante todo el ciclo de vida. » Sitio web online que transparente las necesidades de empleo y la oferta disponible a nivel nacional e internacional para relocalizar trabajadores rápidamente y/o apoyarlos en su proceso, así como para instruirse y generar redes de colaboración y encadenamiento productivo. » Trabajo de vinculación temprana durante la educación escolar y universitaria, voluntariado o remunerado, para lograr aprendizaje y contacto oportuno con la realidad laboral. » Formación, entrenamiento y certificación de competencias que mejoren la productividad de las personas. » Alto uso y reconocimiento social del voluntariado para obtener empleo, fortalecer habilidades y recuperar la empleabilidad. » Transparencia total de la gestión pública y privada en los procesos de selección laboral. |
| | VIVIENDA | Casa propia de calidad y bajo a costo para todos. | <ul style="list-style-type: none"> » Definición de una vivienda estándar de bajo costo y alta funcionalidad de acceso universal. » Incentivos al ahorro personal asociado con la compra de la vivienda propia. » Incentivo a la pre-construcción y autoconstrucción sobre la base del voluntariado. » Incentivo de la competencia y colaboración nacional e internacional en procesos y materiales constructivos. » Inhibición de la especulación en el precio de los terrenos. » Reducción de la intermediación en los procesos y materiales de construcción. » Agregación de demanda de vivienda y/o materiales constructivos para lograr menores precios. » Alto control de posibles colusiones asociados a la cadena de valor (venta, construcción, proveedores, terrenos). » Agregación de demanda en la cobertura en seguros de financiamiento para el pago de dividendo y de daños ante catástrofes e incendios. » Sitio web online con información que facilite los procesos de compra, pre-construcción, autoconstrucción y mantención de viviendas. |
| | SALUD | Buena salud a bajo costo mitigando los riesgos claves. | <ul style="list-style-type: none"> » Sistema público y privado esencialmente preventivo basado en la mitigación de riesgos en el hogar, el trabajo, la educación y el entorno público. » Paciente como el centro de la atención de salud. » Procesos de salud basados en la rapidez de la recuperación y en los bajos costos al paciente. » Registro único de información basado en <i>block chain</i> que favorezca la gestión de la información y el historial de enfermedades y tratamientos. » Costos en seguros de salud asociados a hábitos saludables y monitoreo preventivo. » Centros de salud especializados, basados en economía de escala, con alto volumen de atención, alta calidad y bajo costo. » Transparencia total de las listas de espera, urgencias médicas y evolución a nivel nacional y local para una adecuada gestión. » Voluntariado de profesionales y donación de material y equipamiento médico permanente e itinerante orientado a facilitar la calidad de la atención y la rapidez de la recuperación, usando las capacidades público-privadas con prioridad en enfermedades catastróficas, invalidantes y de alta complejidad y en zonas extremas y aisladas. » Sistema de urgencias en base a una red de rescate público-privada que usa los medios disponibles con inmediatez. » Alta disponibilidad de especialistas con base en el aumento de la matrícula de especialidades, aumento de la especialización temprana, reducción en la duración de las carreras y aumento de contrataciones de inmigrantes. » Sitio web online de atención de salud a distancia y de transparencia de precios que favorezca la reducción de precios. » Sistema de gestión nacional y local de la capacidad instalada (equipamientos, servicios y personal de salud especializado) para lograr mayor aprovechamiento de los recursos y reducir los costos. » Seguro médico catastrófico para todos los habitantes negociado con agregación de demanda a nivel país. » Limitación al lucro y fortalecimiento de empresas sociales que reduzcan los costos a pagar por los pacientes. » Agregación demanda nacional e internacional en todos aquellos procesos e insumos que permitan reducir costos al paciente. » Alto control de posibles colusiones asociadas a la cadena de valor (proveedores, venta, producción de servicios). » Cultura de vivir sano con práctica habitual de actividades deportivas (colegio, empresas, universidades, tiempo libre). » Habilitación de infraestructura que potencia la actividad deportiva y aprovecha la capacidad instalada ociosa. » Difusión y transparencia de la oferta y la demanda de actividad física, potenciamiento del desarrollo de comunidades locales y nacionales. |
| | EDUCACIÓN | Educación de calidad y a bajo costo para formar personas que contribuyan a la sociedad | <ul style="list-style-type: none"> » Educación orientada a lograr la autonomía de las personas, respeto en las interacciones y colaboración en los objetivos comunes. » Desarrollo de la capacidad de independencia económica y de auto aprendizaje. » Establecimiento de modelos de educación basados eminentemente en la realidad local y en los intereses de la comunidad educativa. » Selección universitaria basada en competencias ad-hoc. » Formación integral de las personas basada en habilidades de conocimiento, psicosociales, físicas y artísticas. » Red pública, privada y mixta que promueva la excelencia de la educación a bajo costo. » Educación a lo largo de toda la vida que promueva el autoaprendizaje mediante exámenes libres, educación a distancia y certificación de competencias. » Educación relacionada tempranamente con el aporte a la sociedad basada en voluntariado de los estudiantes que favorece la empleabilidad. » Red de voluntariado para mejorar la cobertura, calidad y costos de la educación desde organizaciones sociales y empresas. » Sitio web online de cursos de alta calidad a bajo costo, para poder instruirse a lo largo de todo el ciclo de vida para aumentar su contribución a la sociedad y favorecer su independencia económica. » Agregación de demanda en la cobertura de seguros de financiamiento, para el pago de estudios escolares y universitarios en situaciones de cesación de pago por imprevistos (cesantía y enfermedad catastrófica). » Limitación al lucro y fortalecimiento de empresas sociales que reduzcan los costos a pagar por los estudiantes. » Acceso a financiamiento de bajo costo financiero y de gratuidad en la educación superior, con pago por medio de voluntariado social según la profesión alcanzada. » Alto control de posibles colusiones asociadas a la cadena de valor (proveedores, venta, producción de servicios). » Sistema de gestión nacional y local de la capacidad instalada (equipamientos, servicios y personal de educación especializado) para lograr mayor aprovechamiento de los recursos y reducir los costos. » Agregación de demanda nacional e internacional para reducir costos de operación y de materiales y de técnicas educativas. |
| | JUSTICIA | Justicia eficiente y de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> » Justicia centrada en las personas. » Registro público de pedofilia, homicidios, violaciones sexuales, terrorismo y de operadores de narcotráfico, corrupción, crimen organizado, lavado de activos. » Sistema de jurados en procesos judiciales sobre la base de la participación ciudadana. » Selección de jueces y autoridades del poder judicial auditadas por organismos externos. » Énfasis en la transparencia, tecnificación, agilidad y gestión local para lograr eficiencias en los procesos judiciales. » Alto uso de voluntariado y de apoyo de organizaciones sociales y privadas para lograr mejorar la gestión de los procesos asociados a la justicia. » Transparencia 24/7 de la toma de decisiones de autoridades nacionales, regionales y locales vinculadas al proceso de justicia. » Sistema carcelario con trabajo y estudio obligatorio en el que contribuye a la sociedad cumpliendo con la pena y al mismo tiempo buscando la conversión laboral de las personas sin capacidad de autonomía. » Sistema de integrado de educación para evitar la delincuencia en menores de alto riesgo y la reincidencia con énfasis en la formación humana y el trabajo autónomo, basada en voluntariado, ONG y empresas. » Sitio web online de transparencia en costos, desempeño, probidad y especialidad de los abogados que intermedian procesos judiciales. » Sistema digital para automatización de procesos legales que permiten reducir costos de intermediación entre el ciudadano, los tribunales y del Estado. » Sistema de notarías y conservadores de bienes raíces municipales. |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| TRANSPORTE | Transporte de calidad y bajo costo. | <ul style="list-style-type: none"> » Sistema de transporte integrado, eficiente, de baja contaminación e impacto en el entorno y el medioambiente, con alta integración de plataformas digitales que permita identificar la oferta, puntos de congestión, horarios de llegada, entre otros. » Sistema de transporte subterráneo en grandes urbes. » Explotación de la capacidad ociosa de la red de transportes público y privado (sistemas virtuales que expliciten la oferta y la coordinen con la demanda). » Menos impuestos a los combustibles de las personas para reducir sus costos de vida. » Sistema de integración transporte, educación y trabajo que reduzcan los traslados, mediante teletrabajo y educación a distancia. » Agregación de demanda en la cobertura en seguros contra accidentes y daños a vehículos. » Eliminación de pago de estacionamiento en lugares públicos. » Sistema de autopistas y transporte público con regulación de precios y acceso según calidad del servicio prestado. » Reducción de pagos en peajes de autopistas. » Cota máxima de rentabilidad para servicios de transporte básico y carreteras concesionadas. » Emprendimientos sociales, para entregar soluciones de transporte más eficientes. » Búsqueda de alta competitividad en los distintos segmentos de transportes (aéreos, terrestres y de otras formas), para lograr una mejor calidad (agilidad, experiencia en el servicio y costo) para lograr mayor cobertura y calidad. » Asegurar la cobertura crítica en zonas extremas y acceso a lugares o servicios públicos claves para el transporte (aeropuertos internacionales, puertos, etc.). » Alto control de posibles colusiones asociadas a la cadena de valor que encarecen el transporte en sus distintos niveles. » Habilitación de rutas y sistemas de transporte aéreo y marítimo urbano. |
| CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | Financiamiento al menor costo posible. | <ul style="list-style-type: none"> » Alta regulación en las condiciones de financiamiento para evitar cobros abusivos. » Incentivo a la innovación abierta para generar el aumento de la oferta de créditos a bajo costo financiero. » Desestacionalización de cobros de diferentes servicios para evitar el aumento de la demanda de créditos en determinados periodos del año. » Agregación de demanda para obtener créditos a menores costos financieros. » Premios a la buena conducta de pago con tasas de interés inferiores. » Formalización del crédito persona-persona, y aumento de bancos y financieras sin fines de lucro para aumentar la competencia. » Sitio web online que favorezca la transparencia de la oferta y de todo tipo costos asociados a créditos de financieros (costos de contingencia y de cobranzas judiciales). » Seguros de créditos para cubrir situaciones de no pago frente a contingencias como el desempleo, accidentes y enfermedades catastróficas, entre otros. » Eliminación de impuestos asociados a créditos financieros para las personas y Pymes. » Aumento de créditos con tasa de interés social para personas vulnerables que quieren emprender. » Educación financiera desde la formación escolar. |
| SEGURIDAD PÚBLICA | Seguridad pública eficiente y de calidad | <ul style="list-style-type: none"> » Tolerancia cero al crimen organizado, con aumento de penas y cárceles de alto aislamiento. » Integración de las policías para lograr mayor eficiencia en la gestión de la seguridad pública. » Responsabilización del poder judicial del proceso preventivo y correctivo de la seguridad pública. » Subordinación e integración operativa de las policías y de los servicios de seguridad privados a los gobiernos locales. » Despolitización de las operaciones policiales a favor de la seguridad pública. » Sitio web online de transparencia pública, que favorezca el monitoreo al combate contra la delincuencia y la educación preventiva de la seguridad pública. » Alto voluntariado a favor de la seguridad pública, para generar eficiencias en el combate a la delincuencia como alguaciles, alcaldes de mar y guardias civiles locales, entre otros. » Sistema de seguridad comunitaria basada en redes de colaboración de voluntariado, con despliegue de tecnologías de acceso gratuito. » Sistema de gestión nacional y local de la capacidad instalada (equipamientos, servicios y personal de seguridad especializado) para lograr mayor aprovechamiento de los recursos y reducir los costos. » Alto control de posibles colusiones, asociadas a la cadena de valor que encarecen la seguridad pública en sus distintos niveles. » Agregación de demanda en seguros antirrobo y por daños a la propiedad privada para reducir costos. |
| DEFENSA | Defensa eficiente, de calidad y amplia cobertura. | <ul style="list-style-type: none"> » Sistema de defensa eficiente y que esté en condiciones de responder a una amenaza externa. » Fuerzas armadas conjuntas en lo operativo y administrativo. » Sistema de recursos humanos mixto de profesionales de carrera y de reservistas voluntarios altamente entrenados. » Disponibilidad no subsidiaria y de alta relevancia en apoyo a la gestión de catástrofes y emergencias. » Contribución al desarrollo económico y social del país en zonas extremas, aisladas y de alta vulnerabilidad. » Apoyo prioritario al sistema de urgencia local con todas las capacidades disponibles. » Sitio web online de alto contenido para poder conocer los servicios entregados a la sociedad y potenciar el voluntariado en las fuerzas armadas y la cooperación cívico-militar. » Sistema de supervisión de la producción, distribución y consumo del agua potable. |
| TELECOMUNICACIONES | Telecomunicaciones de calidad, cobertura y de bajo costo. | <ul style="list-style-type: none"> » Sistema de telecomunicaciones tecnológicamente actualizado y de alta penetración en la vida cotidiana de las personas. » Satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones, desde lo local en zonas extremas, aisladas y de alta vulnerabilidad. » Alta competencia entre los oferentes para aumentar acceso, actualizar tecnologías y disminuir costos. » Control permanente para evitar la colusión de actores en la cadena de valor. » Agregación de demanda, desintermediación y voluntariado para reducir costos y lograr disponibilidad de telefonía e internet para todas las personas. » Portal web de alto contenido para conocer los servicios, precios y consideraciones entregados a la sociedad en el sector de las telecomunicaciones. |
| INFRAESTRUCTURA | Infraestructura de calidad que potencie el desarrollo del país. | <ul style="list-style-type: none"> » Desarrollo y mantención de la infraestructura sobre la base de una integración público-privada (empresas y ONG) para aumentar la eficiencia y para reducir el costo de vida de las personas. » Satisfacción de las necesidades de infraestructura desde lo local en zonas extremas, aisladas y de alta vulnerabilidad. » Transparencia en la oferta y demanda de proyectos de infraestructura, que favorezca el control ciudadano y la toma de decisiones de las personas. » Sistema de gestión nacional y local de la capacidad instalada (equipamientos, servicios y personas), para lograr mayor aprovechamiento de los recursos y reducir los costos. » Alto control para evitar la colusión de actores en la cadena de valor de infraestructura. » Alto voluntariado, para lograr la oportunidad en el desarrollo y mantención de la infraestructura. » Sitio web online de alto contenido para poder conocer los servicios, los proyectos, sus estados de avance y de término a nivel nacional y local. |
| ENERGÍA | Energía de calidad, renovable y de bajo costo. | <ul style="list-style-type: none"> » Desarrollo y mantención de la infraestructura energética renovable en base a una integración público-privada (concesiones y proyectos propios) para reducir el costo de vida de las personas. » Autonomía local en el desarrollo de proyectos energéticos según la realidad de cada zona. » Transparencia total en el uso de los recursos, contratos y asignaciones de licitaciones que intervienen en el proceso. » Mayor autonomía energética renovable a nivel de hogares y localidades. » Alto control de posibles colusiones asociadas a la cadena de valor que encarecen los costos a las personas (generación, distribución, etc.). » Voluntariado para agilizar procesos de autonomía energética y mejorar el monitoreo del estado de operación del sistema. » Sitio web online de alto contenido para conocer los servicios, tecnologías, proyecto y sus estados de avance y término y en general para facilitar la toma de decisiones de las personas en este ámbito. |
| MEDIO AMBIENTE | Medio ambiente protegido y mejorado en el tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> » Alto control de los proyectos que tiene un alto impacto en el medio ambiente. » Alto reciclaje mediante un proceso integración público-privada, generando una industria asociada a este valor. » Voluntariado para mejorar el medio ambiente, los espacios públicos, la reforestación y la generación de espacios verdes y todo aquello que mejore el medio ambiente. » Desarrollo de proyectos desde lo local, para mejorar el medio ambiente. » Sistema de prevención de emergencias y catástrofes ambientales (incendios, contaminación de aguas, contaminación del mar, etc.). » Incentivos a las personas en cuanto a reducción de impuestos por el reciclaje de basura y mayores impuestos para quien no recicla. » Transparencia total en el uso de los recursos, contratos y licitaciones por parte del Estado en todo aquello que tenga relación con la protección del medio ambiente. » Sitio web online de alto contenido para poder hacer denuncias online, conocer los servicios, los proyectos, necesidades y oferta de voluntariado, etc. |
| ALIMENTACIÓN Y AGUA | Acceso a alimentos fundamentales y al agua, de calidad y de menor costo. | <ul style="list-style-type: none"> » Alimentación sana centrada en la persona, para que mejore su calidad de vida según su ciclo de vida. » Transparencia total de la demanda, oferta, administración y proceso de producción de alimentos sanos y de agua para el consumo humano. » Incentivo a la producción y comercialización de alimentos sanos y de agua potable, que reduzcan el costo de vida de las personas y mejoren su calidad de vida. » Autonomía de los hogares en la producción de alimentos sanos y agua potable. » Cultura de alimentación sana y uso eficiente del agua. » Alto control de la distribución del agua en las zonas urbanas concesionadas a empresas privadas. » Alto control y protección de las fuentes hídricas a nivel local y nacional. » Aseguramiento del agua potable para todas las personas mediante una integración pública-privada y del voluntariado. » Alto uso de tecnologías para mejorar la eficiencia del agua y para aumentar la producción de alimentos sanos. » Alta producción de agua de origen marítimo, para el consumo de las personas. » Incorporación de donaciones y voluntariado para mejorar los procesos en la gestión territorial de alimentación básica y de agua. » Incentivo a la competitividad en el sector en los distintos segmentos claves, para lograr una mejor calidad y reducir el costo de vida de las personas. » Control de la colusión y reducción de la intermediación a lo largo de la cadena de valor de los alimentos y del agua (producción, distribución y comercialización). » Transparencia total en el uso de los recursos, contratos y licitaciones asociadas a la alimentación y el agua por parte del Estado. » Sitio web online de alto contenido para poder hacer denuncias, conocer la calidad de los alimentos y tomar mejores decisiones de alimentación y consumo de agua. |

Tabla 16
Matriz de objetivos y elecciones parciales
de la estrategia país propuesta asociadas a
gestiones estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|-------------------------------|---|---|---|
| GESTIONES | INGRESOS | Altos ingresos para las personas. | <ul style="list-style-type: none"> » Incentivo a mayores ingresos asociados a la mayor productividad de las personas y al valor agregado. » Trabajo a temprana edad en el ciclo de vida basado en el talento y en la vocación. » Estabilidad económica orientada a sustentar los ingresos frente a crisis económicas externas. » Incentivo a la generación de empleos en adultos mayores. » Pensión de responsabilidad filial del adulto mayor. » Seguro de desempleo para todos los trabajadores administrados, mediante agregación de demanda. » Sistema de pensiones privado y público altamente transparente, rentable y de bajo costo para todas las personas, que garantice ingresos en etapas de menor productividad (mayor edad) y que permita invertir en bienes inmobiliarios. » Alta calidad de ingresos provenientes de un trabajo mixto, preferentemente independiente. » Alto nivel de ahorro e inversión de las personas. |
| | COSTOS DE VIDA BAJO | Bajos costos de vida a lo largo del ciclo de vida. | <ul style="list-style-type: none"> » Costos de vida bajos para la satisfacción de necesidades claves. » Innovación permanente a nivel público y privado, para lograr mejor calidad y menores costos de vida. » Portal web de alto contenido para transparentar los precios más bajos en todos los servicios claves y apoyar la gestión financiera de las personas en su obtención. |
| | AHORROS | Altos ahorros que permitan a las personas tener más ingresos. | <ul style="list-style-type: none"> » Alto ahorro voluntario producto de mejores ingresos y menores costos de vida. » Alto ahorro obligatorio producto de una mayor conciencia de las personas en el largo plazo. » Sitio web online de alto contenido para transparentar las ofertas, que favorezcan mayores ahorros en las personas y mejores decisiones al momento de invertir. |
| | IMPUESTOS | Bajos impuestos sin disminuir calidad del servicio público. | <ul style="list-style-type: none"> » Bajos impuestos asociados al ciclo de vida de las personas, en aquellos bienes y servicios que resultan claves para su subsistencia y desarrollo (adultos mayores, estudiantes, voluntarios). » Bajos impuestos de las empresas en las partidas de bienes y servicios claves para incentivar el emprendimiento la mayor productividad de las Pymes. » Claridad y simplicidad del sistema tributario. » Educación contable y tributaria desde la formación escolar. » Sistema de impuestos que recaude lo justo en tiempo real, sin retenciones en exceso y recaudando lo que corresponde. » Servicio de Impuestos Internos independiente, transparente y alineado con la gobernanza del país, con una carrera funcionaria basada en la meritocracia y en el reconocimiento social al buen desempeño. » Transparencia total a la trazabilidad del uso de los impuestos. » Sistema de impuestos que privilegie el gasto público en el lugar donde se origina la recaudación. » Sitio web online de alto contenido para hacer denuncias online, conocer procesos y aprovechar franquicias tributarias. |
| | DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | Distribución de bienes y servicios claves en todo el territorio. | <ul style="list-style-type: none"> » Amplia distribución de bienes y servicios claves a lo largo de todo el país. » Cooperación público-privada (empresas y ONGs) para distribuir los bienes y servicios claves desde las necesidades locales. » Sitio web online de alto contenido que transparenta las necesidades locales de bienes y servicios claves con las ofertas locales y nacionales. |
| | CONSUMO | Consumo responsable de las personas en el tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> » Adecuado nivel de consumo. » Gasto de las personas basado en proyectos de largo y mediano plazo. » Bajo endeudamiento en compra de bienes de consumo. » Sitio web online de alto contenido para informarse, conocer alternativas de mayor calidad y menor costo, denuncia online el abuso al consumidor y aprender a comprar a bajo costo. |
| | APOYO PYMES | Pymes de alta productividad y generadoras de empleo. | <ul style="list-style-type: none"> » Fuerte apoyo a las Pymes para mejorar su productividad y la generación de empleo. » Trato tributario preferencial para lograr su desarrollo y el de sus trabajadores; y un mayor acceso a créditos ventajosos. » Fuerte cooperación sectorial e internacionalización de la propuesta de valor. » Agregación de demanda sectorial para reducir costos y acceder a mejores tecnologías. » Sitio web online de alto contenido para mejorar el encadenamiento productivo entre las Pymes, conocer nuevas técnicas de gestión y mejorar procesos. |
| | PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | Producción óptima de bienes y servicios claves. | <ul style="list-style-type: none"> » La producción nacional se desarrolla en base a la relación costo-beneficio, a las ventajas de importación y exportación y en medida creciente a la contribución a la sociedad. » Existe producción nacional de bienes y servicios claves de buena calidad y oportunidad. » Los bienes producidos en el país son basados en la extracción y en la transformación de recursos naturales con valor agregado creciente. » Los bienes más sofisticados producidos y exportados en forma creciente. » Sitio web online de alto contenido para conocer la oferta y demanda, ya sea local, o nacional, de bienes y servicios que potencien la producción nacional. |
| | GOBERNANZA | Gobernanza de excelencia orientada al desarrollo económico y social | <ul style="list-style-type: none"> » Estrategia País explícita como un acuerdo social de cómo lograr una sociedad en la cual las personas, alcancen un bienestar satisficente y sostenible. » Instituciones de gobernanza autónomas, profesionales, meritocráticas, eficientes y alineadas con la Estrategia País acordada. » Alta transparencia y accountability en todas las instituciones de gobernanza. » Equilibrio de la gobernanza en temas económicos y sociales. » Políticas globales y parciales sostenibles que no vulneran necesidades futuras ni necesidades de otra sociedad. » Sitio web online de alto contenido que permite conocer los procesos de gobernanza y monitorear el cumplimiento de los compromisos y planes asociados. |
| | EMPRENDIMIENTO | Alta calidad y cantidad de emprendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> » Emprendimiento valorado por la sociedad e incentivado mediante iniciativas público-privadas en todos los sectores de la economía. » Cultura de emprendimiento y de innovación promovida por la sociedad desde la formación escolar. » Emprendimientos a temprana edad. » Intra emprendimientos como parte de la cultura de organizaciones públicas y privadas. » Emprendimientos de impacto internacional y de largo plazo. » Transparencia total en el uso de los recursos, contratos y licitaciones asociadas al fortalecimiento del emprendimiento por parte del Estado. » Sitio web online de alto contenido para generar colaboración entre emprendedores y aprender de las experiencias de otros y sobre cómo levantar capital. |
| | PRODUCTIVIDAD | Alta productividad. | <ul style="list-style-type: none"> » Alto incentivo a la productividad de las instituciones públicas, empresas nacionales de gran tamaño y especialmente las Pymes. » Alta introducción de tecnologías en los sectores relevantes de la economía. » Investigación, desarrollo e innovación en áreas claves de creciente calidad y cantidad. » Sitio web online de alto contenido para realizar transferencias de conocimiento, tecnologías, procesos y buenas prácticas. |
| | RECURSOS | Alta disponibilidad y buen uso de los recursos en áreas claves. | <ul style="list-style-type: none"> » Reversión de los activos ociosos del Estado, para invertir en activos que ayuden a satisfacer las necesidades claves de las personas. » Talento de las personas como la clave de la satisfacción de las necesidades. » Menor dependencia de recursos naturales. » Todas las personas aportan desde el trabajo y/o el voluntariado. » Alta colaboración público-privada. » Uso de los recursos locales para satisfacer oportunamente las necesidades claves de las personas. » Inmigrantes, mayoritariamente de alta calificación, aportan a la sociedad. » Alta complementariedad entre tecnologías y personas para satisfacer las necesidades claves en la sociedad. » Políticas permanentes que promueven la inversión local de recursos internacionales. » Alta utilización de la capacidad instalada privada y ociosa, orientada a las necesidades claves, para provecho de todos, logrando mayores ingresos para sus dueños y menor costo de vida para las personas. » Sitio web online de alto contenido para conocer el destino de los recursos del Estado, los procesos de inversión, y las oportunidades para compartir la capacidad ociosa privada y pública. |
| | COMPETITIVIDAD | Alta competitividad internacional. | <ul style="list-style-type: none"> » Alto valor agregado a los recursos naturales. » Inversión relevante y permanente en el desarrollo de nuevos sectores o industrias. » Autonomía local para potenciar la competitividad en el mercado internacional. » Sitio web online de alto contenido para conocer las necesidades internacionales, dar a conocer la oferta nacional y local y aprender la mejor manera de competir en el mercado internacional. » Alta colaboración público-privada para potenciar la competitividad. » Ciencia, tecnología y formación de expertos al servicio de la competitividad. |
| COMERCIO INTERNACIONAL | Alto crecimiento de exportaciones. | <ul style="list-style-type: none"> » Alta diversificación del comercio internacional. » Principal vía de transporte comercial es la marítima. » La minería sigue siendo una de las principales fuentes de exportación. » Amplia oferta de productos y servicios al exterior a nivel regional y mundial. » Alta colaboración gremial y local para mejorar la oferta de exportación e importar a menor costo. » El principal origen y destino del comercio internacional chileno es China, EE.UU. y UE. | |

Tabla 17

Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país propuesta asociadas a relaciones estratégicas.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|-------------------|-----------------------------------|--|---|
| RELACIONES | RELACIONES INTERNACIONALES | Alta contribución a la satisfacción de las necesidades claves de las personas. | <ul style="list-style-type: none"> » Alianzas internacionales que permiten aprovechar las mejores prácticas del mundo, ampliar el campo laboral, atraer profesionales especialistas de la salud, modelos de gestión que mejoran la educación y conseguir menores costos para viviendas, transporte, seguridad pública y en general para satisfacer las necesidades claves de las personas. » Relaciones de privilegio con los países del primer mundo de alta congruencia valórica. » Relaciones de cooperación y generación de valor mutuo a nivel regional. » Permanente cooperación internacional a través de la ONU y de otros organismos internacionales. » Red óptima y priorizada (permanente y temporal) de sedes y representantes diplomáticos para generar vínculos y potenciar la generación de mayores beneficios para las personas. » Mecanismo proactivo de defensa jurídica internacional de los intereses del país. » Servicio exterior eficiente y transparente, alineado con la gobernanza del país, con una carrera funcionaria basada en la meritocracia y en el reconocimiento social al buen desempeño. » Sitio web online de alto contenido que permite conocer los beneficios, alianzas y procesos de atención a los ciudadanos en el extranjero. Permiten monitorear el cumplimiento de los compromisos y planes y potenciar las relaciones de mutuo beneficios con los actores internacionales. |
| | SEGURIDAD INTERNACIONAL | Alto nivel de eficiencia para la defensa nacional. | <ul style="list-style-type: none"> » Alta participación de los medios de defensa en operaciones humanitarias y operaciones de paz bajo el mandato de la ONU y en ejercicios militares con países del primer mundo. » Estrecha relación de confianza y cooperación militar con países vecinos a favor de la gestión de catástrofes y emergencias. » Alta participación de voluntarios y de ONG chilenas en operaciones humanitarias y de estabilización de la paz como representantes de la defensa nacional. » Sitio web online de alto contenido que permite conocer las principales actividades que se realizan en materias de seguridad internacional y su relación con la satisfacción de necesidades claves de las personas. |
| | SOBERANÍA | Alta autonomía de las autoridades de gobierno | <ul style="list-style-type: none"> » Importante independencia económica respecto de potencias mundiales y de grandes empresas transnacionales. » Defensa nacional altamente efectiva en lo regional. » Alta influencia ante organismos internacionales, países vecinales, regionales y del primer mundo. » Decisiones locales de alta influencia en las grandes empresas. » Estricta separación de los poderes del Estado. » Transparencia total de la influencia entre autoridades de diferentes poderes del Estado, y de diferentes servicios públicos. » Transparencia total del lobby de todas las autoridades del Estado y de todas las instituciones privadas que reciben financiamiento del Estado. |
| | CLIMA SOCIAL | Alta cohesión social | <ul style="list-style-type: none"> » Amplio acuerdo social de la Estrategia país y de cómo lograr una sociedad, en la cual las personas alcancen un bienestar satisficente y sostenible. » Búsqueda del bienestar común sin exacerbar el ánimo entre individuos y colectivos. » Alto voluntariado a favor de la satisfacción de las necesidades claves de las personas. » Alta participación ciudadana propositiva y vinculante en la gestión pública de nivel central y local. » Liderazgo político y social que soluciona problemas relevantes de la sociedad y al mismo tiempo promueven la armonía entre los diferentes grupos humanos. |

Tabla 18

Matriz de objetivos y elecciones parciales de la estrategia país propuesta asociadas a actores estratégicos.

| ELEMENTOS | ÁMBITOS | OBJETIVOS | ELECCIONES |
|-----------------------------------|--|--|--|
| ACTORES | EMPRESAS | Alta contribución al desarrollo económico y social | <ul style="list-style-type: none"> » Empresas colaborativas y corresponsables de la satisfacción de necesidades claves de las personas y de otros actores sociales relevantes (medio ambiente, ONG y comunidades). » Alta productividad de las empresas basada en investigación, desarrollo, innovación, tecnologías y aplicación de innovaciones de terceros. » Empresas altamente colaborativas con el Estado y las ONG. » Baja concentración de empresas en aquellas industrias que satisfacen necesidades claves de las personas (salud, agua, alimentos, electricidad, gas, transporte, seguridad, pensiones, financiamiento) » Alta transparencia hacia la sociedad con énfasis en las comunidades locales en cuanto a su forma de hacer negocios y de crear valor. » Crecimiento sostenido de las empresas en un mercado competitivo y dinámico. » Empresas que crean valor potenciando el talento y la autonomía de sus trabajadores. |
| | INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA | Alta contribución a la satisficiencia de las necesidades fundamentales | <ul style="list-style-type: none"> » Estado que crea alto valor a las personas en todo su accionar y en forma permanente. » Sitio web online sectoriales de alto contenido, que favorezca la toma de decisiones informada de las personas en los ámbitos de subsistencia y de desarrollo, reduciendo a cero la necesidad de trasladarse para recibir un servicio público. » Descentralización creciente de las decisiones públicas, con una alta vinculación local, alta efectividad en la solución de los problemas, de demostrada calidad y alta participación de las personas en los procesos de mejora y definición de prioridades. » Estado que funciona de manera ordenada y eficiente. » Nula cantidad de activos inmovilizados y subutilizados. » Burocracia suficiente para asegurar probidad, transparencia y buenas prácticas. » Planificación ajustable conforme a objetivos y desafíos (presupuestos de base cero), oportuno y proactivo, orientada a los objetivos y a crearle valor permanente a la sociedad y a las personas. » Evaluación del desempeño de los empleados públicos basándose en la satisfacción de las personas. » Movilidad de los funcionarios públicos basada en el alto desempeño. » Innovación abierta en todos los sectores públicos para lograr los objetivos estratégicos en el tiempo y dinamizar la estrategia sectorial. » Explicitación de la estrategia país y de las estrategias sectoriales, su avance, logro y uso de recursos, auditable externamente. » Alta participación ciudadana vinculante en la gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales. » Facilitador de procesos en colaboración con las empresas, las ONG y entre los mismos servicios públicos. » Transparencia total en el uso de los recursos estatales, con rendiciones de cuenta detalladas y auditadas externamente. » Transparencia 24/7 en tiempo real de los altos directivos en todos los servicios públicos. » Transparencia proactiva y rendición de cuenta basada en planes, presupuestos, estrategias sectoriales y cumplimiento de objetivos. |
| | CIUDADANOS | Alta autonomía, respeto y colaboración. | <ul style="list-style-type: none"> » Personas colaborativas que valoran y que participan como ciudadanos en la gestión pública-privada y como voluntarios en el más amplio espectro social, con énfasis en aquellos ámbitos que favorecen la satisfacción de necesidades claves de las personas. » Horizontalidad, y confianza crecientes y conflictividad decreciente en las relaciones entre personas. » Personas respetuosas de las elecciones personales de otros y de la diversidad étnica, religiosa, sexual, de género, ideológica y geográfica. » Personas autónomas que asumen responsabilidades, que autogestionan su vida con iniciativa y que son capaces de crearse oportunidades éticas, lógicas y técnicas. |
| ONGS | Alta contribución al desarrollo económico y social. | <ul style="list-style-type: none"> » ONG estables económicamente, con base en el voluntariado y con alto reconocimiento social. » Alta transparencia de los orígenes de sus recursos, objetivos, alianzas corporativas, procedimientos de trabajo y rendición de cuenta respecto del uso de los aportes del Estado y de privados. | |
| ONGS INTERNACIONALES | Alta contribución al desarrollo económico y social. | <ul style="list-style-type: none"> » Satisfacción de las necesidades claves de las personas entregando alto valor, principalmente en las brechas del mercado y del Estado. » Alta colaboración público-privada. » Alta transparencia de los orígenes de sus recursos, objetivos, alianzas corporativas, procedimientos de trabajo y rendición de cuenta respecto del uso de los aportes del Estado y de privados. | |
| CIUDADANOS INTERNACIONALES | Alta cooperación entre ciudadanos internacionales para el desarrollo social y económico. | <ul style="list-style-type: none"> » Personas colaborativas que valoran y que participan desde otros países en la gestión pública-privada y como voluntarios en el más amplio espectro social, con énfasis en aquellos ámbitos que favorecen la satisfacción de necesidades claves de las personas en Chile. » Alto incentivo a la inmigración planificada que crea valor a la sociedad. » Alto incentivo al voluntariado en la satisfacción de necesidades claves de la sociedad con énfasis en zonas aisladas y extremas. | |

AUTORES

JAIME RIQUELME CASTAÑEDA es profesor e investigador experto en liderazgo, con gran experiencia profesional y académica. Escritor de libros y artículos científicos y divulgador en medios de comunicación social, a través de columnas radiales y escritas. Es doctor en paz y seguridad internacional por la UNED (España) y magíster en administración de empresas por la Universidad Arturo Prat. Prestó servicios al país en el Ejército de Chile durante veintitrés años. En la actualidad se desempeña como profesor en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, como director del Centro de Liderazgo de la Universidad Finis Terrae, como director ejecutivo de la Fundación Centro de Estudios de Defensa-CEDEF y como presidente del Consejo de la Sociedad Civil del ministerio de Defensa Nacional de Chile.

[VER LINKEDIN](#)

JUAN FRANCISCO COBO ESTÉVEZ es consultor, investigador y escritor, experto en estrategia con gran experiencia en empresas de E-business, marketplace, banca y construcción. Es ingeniero comercial con mención en administración de la Universidad de Chile y MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez, entre otros posgrados. Ha prestado servicios al país en la reserva de la Armada de Chile durante veintiocho años. En la actualidad se dedica a la consultoría independiente especializada en estrategia de negocios y a la formación gerencial en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

[VER LINKEDIN](#)

AQUILES GALLARDO PUELMA es profesor e investigador experto en análisis de escenarios futuros con una gran trayectoria profesional y académica. Escritor de libros que son de lectura recomendada en las principales academias de estudios políticos y estratégicos en Latinoamérica. Es ingeniero civil industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y máster en administración pública por la Portland State University (EE. UU.) bajo la tutoría del director del Futures Research Institute. Prestó servicios al país en el ministerio de Relaciones Exteriores durante treinta años. Hoy se dedica a la consultoría en materias de planificación estratégica y al emprendimiento turístico en su lugar de origen Puerto Natales, región de Magallanes, Chile.

[VER LINKEDIN](#)



ESTRATEGIA
PAÍS *de la* autoridad
al liderazgo