

# Gestión Estratégica en Sistemas Complejos

Aprendizaje Interdisciplinar aplicado  
a ciudades y territorios

Daniel McBride González  
Director de Estudios  
Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP



Gestión de Ciudades y Territorios Gestión PUCP



II FORO

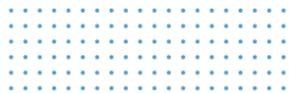
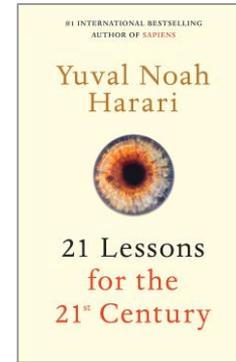
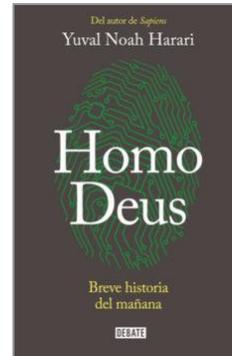
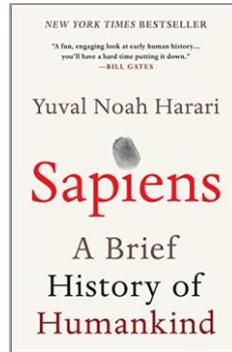
# Ciudades CómoVamos

#CiudadesCómoVamos



“El homo sapiens gobierna el mundo porque somos el único animal capaz de **cooperar con agilidad en grupos numerosos**”

“Podemos crear **redes de cooperación masivas**, donde miles de millones de **auténticos extraños** colaborarán juntos por **objetivos comunes**”



¿Cómo es posible que hayamos aprendido tanto y seamos tan capaces de gestionar diversos tipos de organizaciones y **aún no aprendemos a gestionar nuestros sistemas base para el desarrollo** como el sistema educativo, el sistema de justicia, el sistema de transporte, **nuestras ciudades y territorios?**



THE WORLD BANK



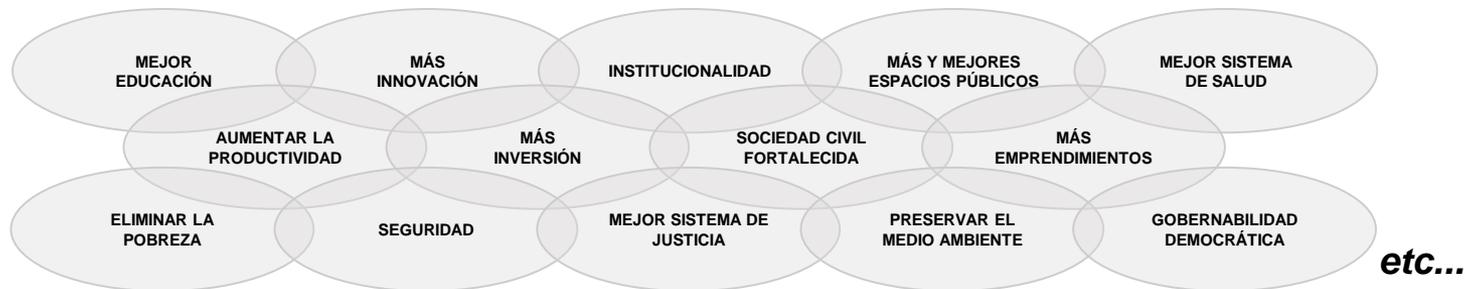
GESTIÓN

FACULTAD DE  
GESTIÓN Y  
ALTA DIRECCIÓN



PUCP

## ¿Qué necesitamos para ser una mejor sociedad?



Los problemas de nuestro país, ciudades y territorios no subyacen en la falta de recursos o la ausencia de capacidades individuales

# SON PROBLEMAS DE GESTIÓN



## ¿Qué es la gestión?



La capacidad para ponernos de acuerdo, coordinar y usar los recursos de manera eficiente **para lograr objetivos comunes**”

(Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP, 2015)

# Si queremos una mejor sociedad, necesitamos mejor gestión

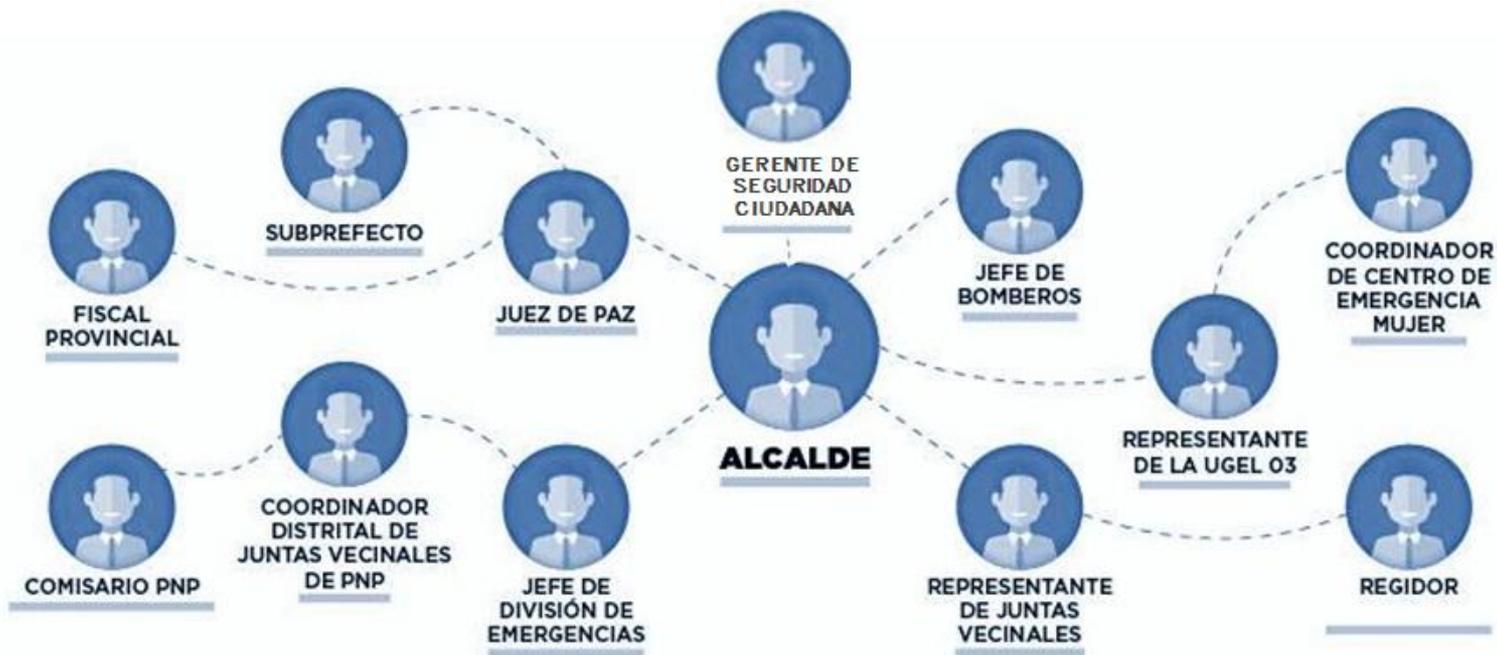


## ¿Qué es un Sistema Complejo o Ecosistema?

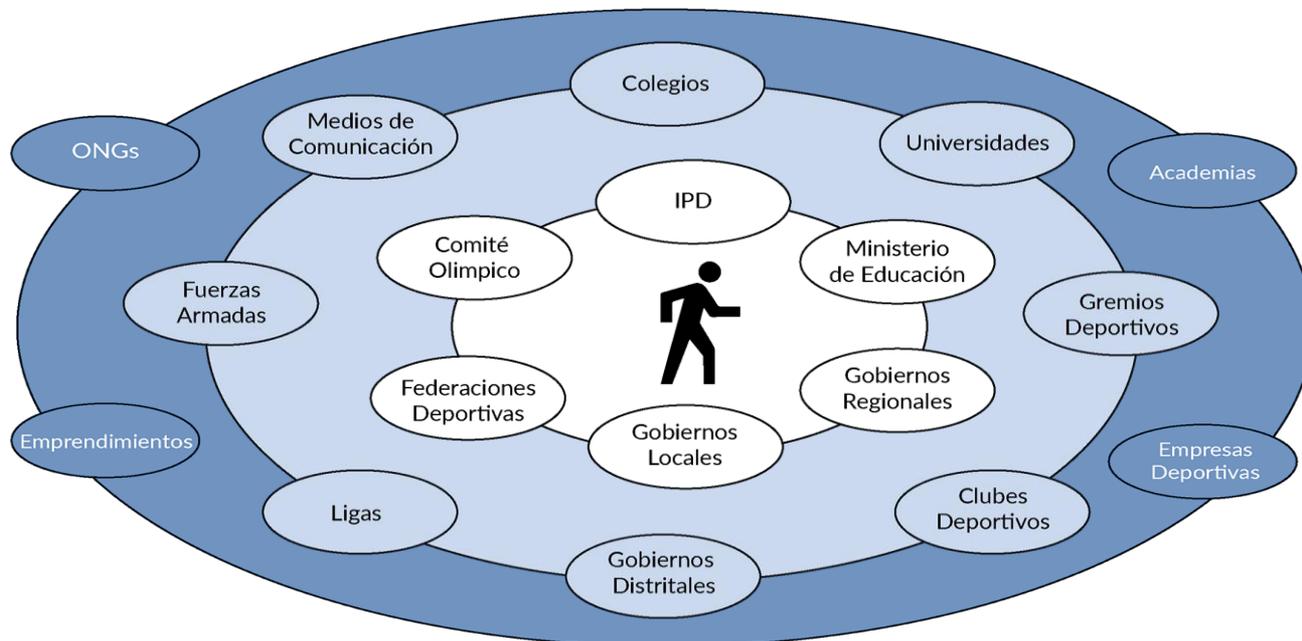
- Grupo de **organizaciones interdependientes** que comparten, de manera consciente o inconsciente, un mismo propósito.
- Todos estos sistemas tienen un **propósito** y están conformados por **organizaciones que dependen unas de otras para alcanzarlo.**



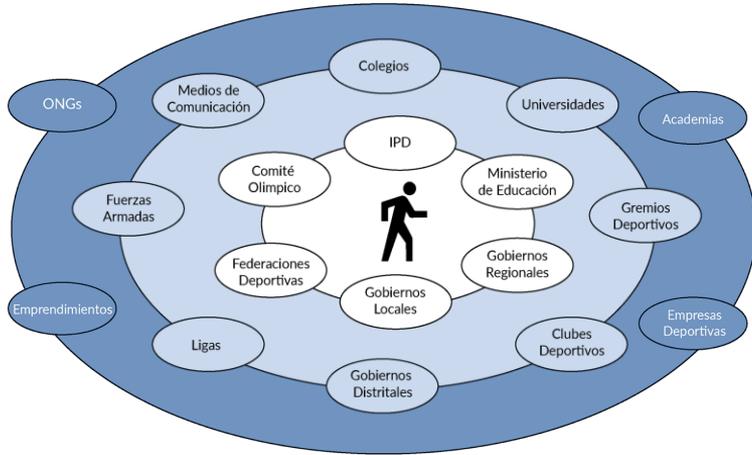
### SISTEMA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE UN DISTRITO



## SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE



## Si bien son sistemas complejos, ¿es imposible gestionarlos?





**11<sup>th</sup>** | **GLOBAL  
PETER DRUCKER  
FORUM 2019**  
[www.druckerforum.org](http://www.druckerforum.org)

**SAVE | NOV 21 & 22, 2019**  
**THE | THE POWER OF**  
**DATE | ECOSYSTEMS**

**MANAGING IN A NETWORKED WORLD**



## ¿Qué es la gestión?

“La capacidad para ponernos de acuerdo, coordinar y usar los recursos de manera eficiente **para lograr objetivos comunes**”

(Facultad de Gestión y Alta Dirección  
PUCP, 2015)

## La Herramienta por Excelencia



## El Planeamiento Estratégico



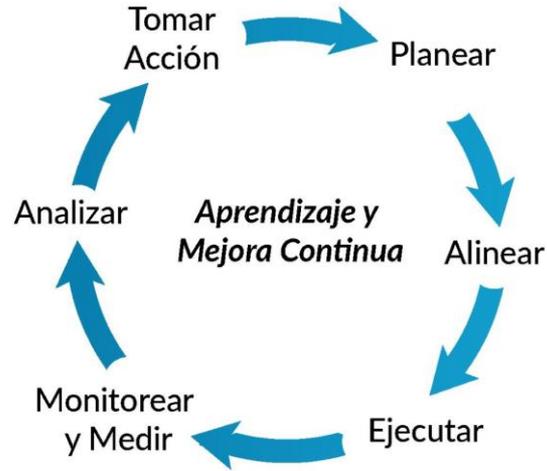
- ▶ Desarrollado para un mundo relativamente estable.
- ▶ Poco adaptable a la complejidad de la toma de decisiones en el sector público.

### Limitaciones del Planeamiento Estratégico en el siglo XXI

- ▶ El cambio acelerado: cuando se termina de formular el plan, el mundo ya cambió
- ▶ La toma de decisiones estratégica muchas veces se da fuera del proceso formal
- ▶ 70%-90% de organizaciones fallan en ejecutar la estrategia
- ▶ Alineamiento de las energías de la organización hacia la estrategia
- ▶ Poca innovación como resultado del proceso: se termina haciendo más de los mismo

## La Gestión Estratégica

Un **modelo de gestión** que puede ser utilizado por **cualquier tipo de sistema organizacional** para acordar objetivos de largo plazo, establecer estrategias para alcanzarlos, alinear esfuerzos, monitorear resultados, aprender y tomar decisiones.

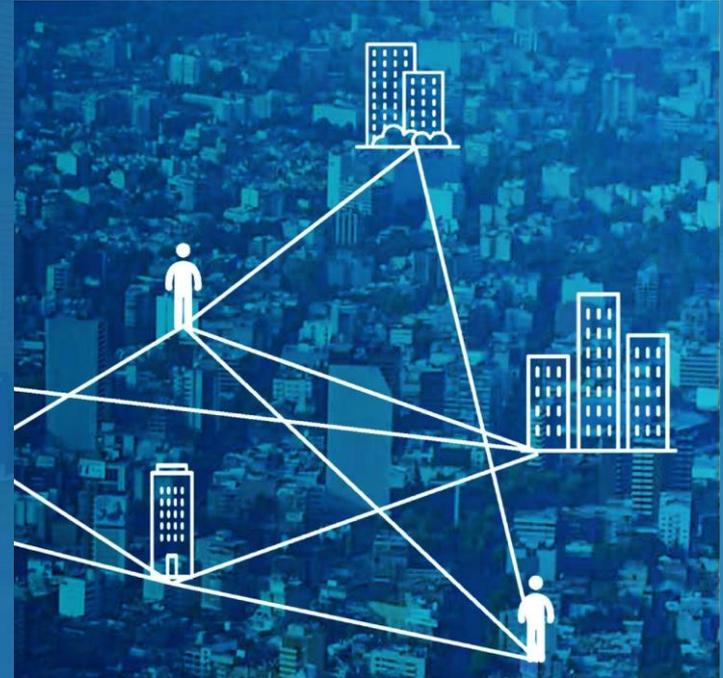


### Finalidad:

- ▶ Promover una cultura de aprendizaje y mejora continua.
- ▶ Una verdadera cultura de colaboración, innovación y orientación a resultados.

## ► ¿Gestión Estratégica en Sistemas Complejos?

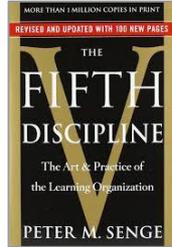
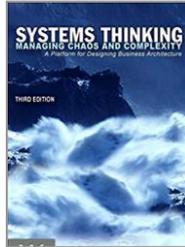
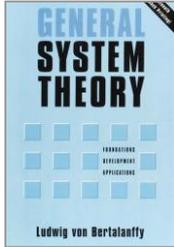
Si bien las organizaciones pueden beneficiarse al aplicarla, **no hay lugar más importante para la gestión estratégica** que en nuestros ecosistemas o sistemas complejos



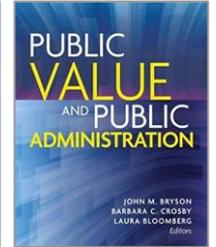
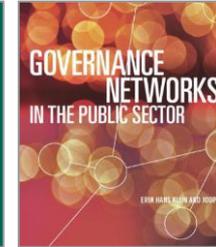
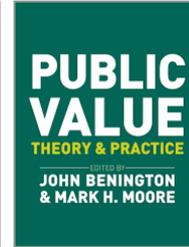
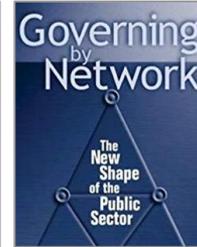
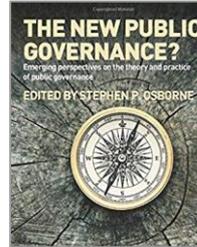


# ¿Qué disciplinas se relacionan con la Gestión Estratégica de Sistemas Complejos?

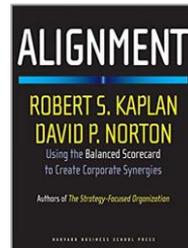
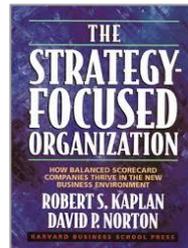
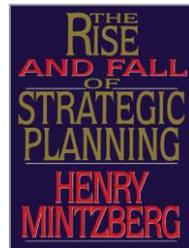
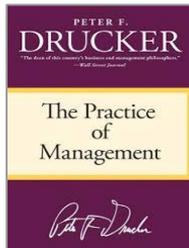
## PENSAMIENTO SISTÉMICO



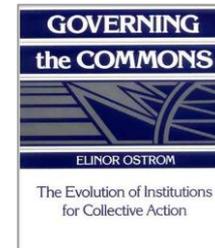
## GESTIÓN PÚBLICA (GOBERNANZA PÚBLICA)



## GESTIÓN DE ORGANIZACIONES (GESTIÓN ESTRATÉGICA)



## GESTIÓN SOCIAL (COLABORACIÓN MULTIACTOR)





# ¿Qué disciplinas se relacionan con la Gestión Estratégica de Sistemas Complejos?

## PENSAMIENTO SISTÉMICO



Ludwig Von  
Bertalanffy



Peter  
Senge



Donella  
Meadows

## GOBERNANZA PÚBLICA



David  
Osborne



Les  
Metcalfe



Stephen  
Osborne



Tina  
Nabatchi



John  
Bryson



Bárbara  
Crosby

## COLABORACIÓN MULTIACTOR



John Kania



Mark Kramer

## GESTIÓN ESTRATÉGICA



Peter  
Drucker



Henry  
Mintzberg



Robert  
Kaplan



David  
Norton

## INNOVACIÓN



Roger  
Martin



Tim  
Brown



Eric  
Ries



# Gestión estratégica en sistemas complejos

Un modelo para gestionar lo público en el siglo XXI

## TRES PRINCIPIOS

Claridad y consenso entre todos los actores del sistema respecto a los resultados a alcanzar y las estrategias para lograrlo



Una estructura y mecanismos que permitan la comunicación y colaboración entre los actores que forman parte del sistema

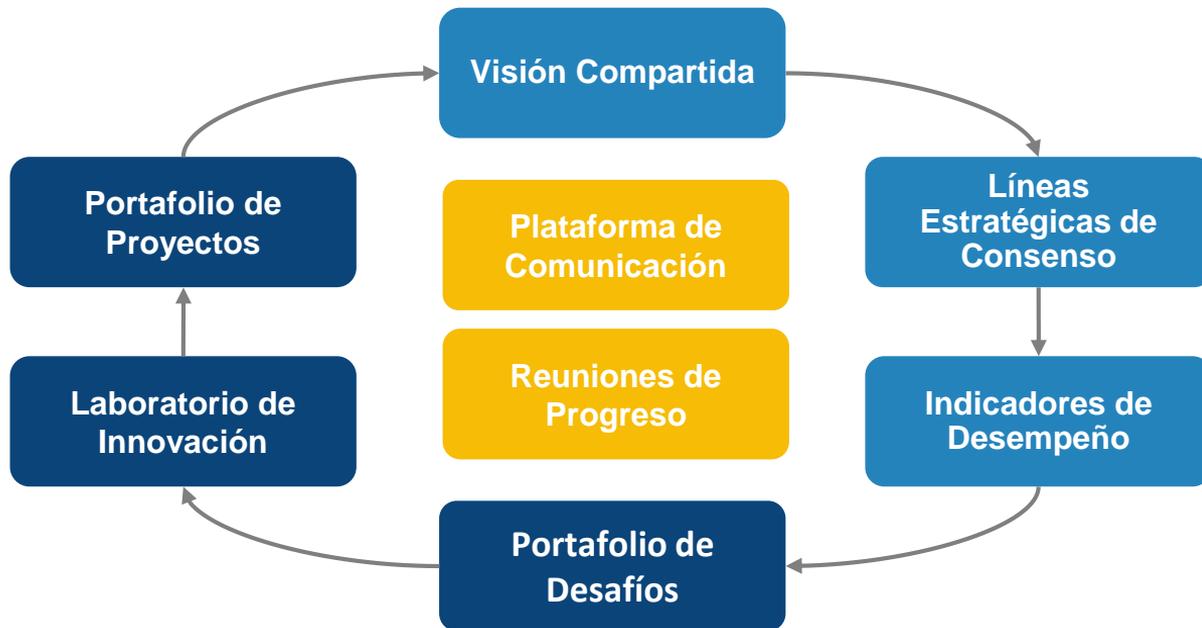
Una cultura que involucre y promueva la generación constante de soluciones a los principales desafíos del sistema



# Gestión estratégica en sistemas complejos

Un modelo para gestionar lo público en el siglo XXI

## OCHO HERRAMIENTAS





## Gestión estratégica en sistemas complejos

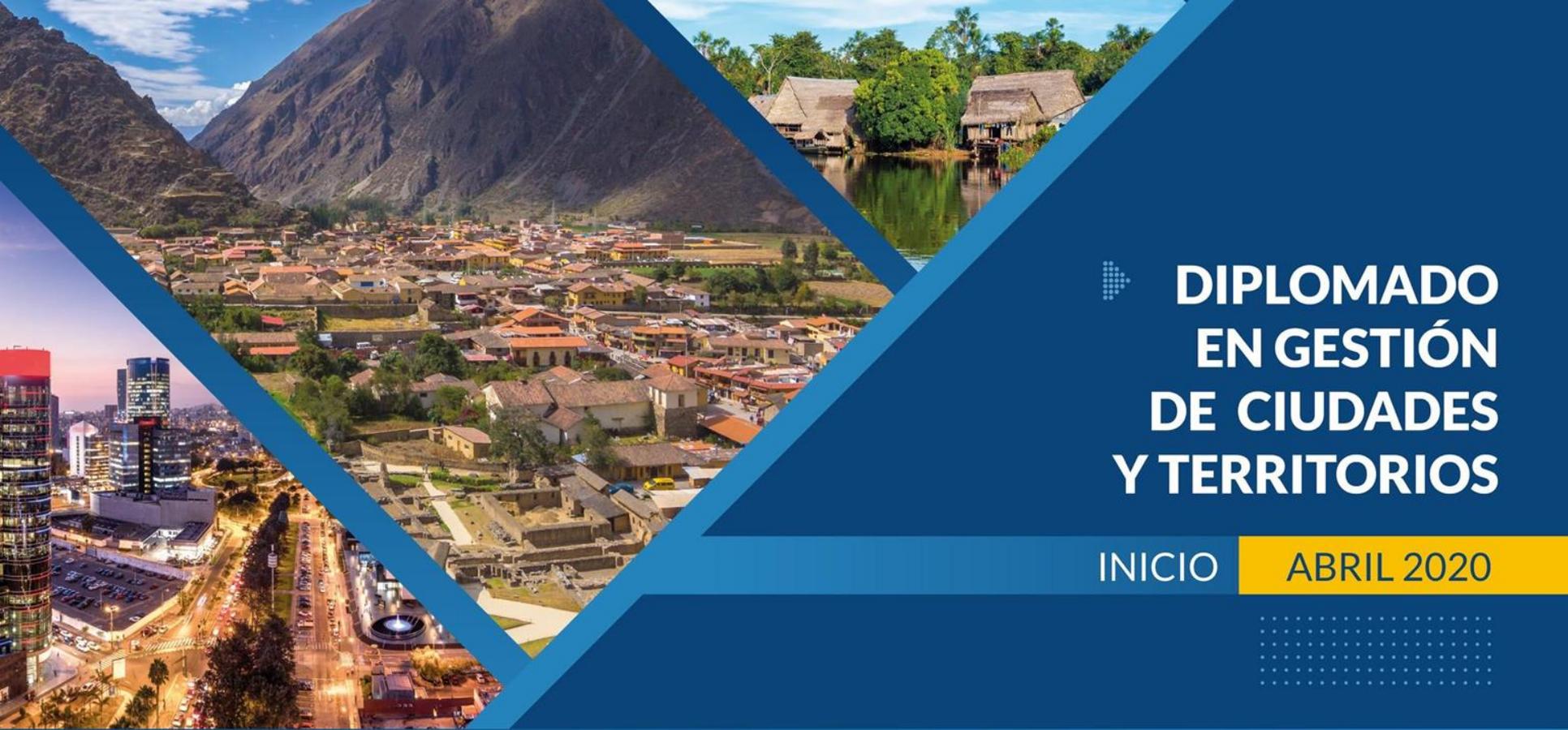
Un modelo para gestionar lo público en el siglo XXI

### Desafíos del Liderazgo para la Gestión Estratégica en Sistemas Complejos



- ▶ No sólo debe ser un líder de su organización, sino un líder del ecosistema, un gestor estratégico de su comunidad.
- ▶ El gran desafío: Alinear el interés de cada actor con el propósito del ecosistema

Necesitamos Líderes que entiendan que **sus organizaciones forman parte de un sistema más grande** y que la única manera de cambiar una realidad es **trabajando con todos los actores del sistema.**



▶ **DIPLOMADO  
EN GESTIÓN  
DE CIUDADES  
Y TERRITORIOS**

INICIO

ABRIL 2020

**GESTIÓN**

FACULTAD DE  
GESTIÓN Y  
ALTA DIRECCIÓN



**PUCP**

# Programa de estudios

## Módulos obligatorios

**Módulo 1**  
Gestión de Ciudades y Territorios en el Siglo XXI

**Módulo 2**  
Gestión de Sistemas Complejos

**Módulo 3**  
Marco Normativo para la Gestión de Ciudades y Territorios

**Módulo 4**  
Gestión Estratégica Aplicada a Ciudades y Territorios

**Módulo 5**  
Gestión de Proyectos en Ciudades y Territorios

**Módulo 6** : Habilidades Gerenciales

**Módulo 7** : Proyecto de Innovación en Gestión

## Módulos optativos

Gestión de los Usos del Suelo y Recursos

Gestión Ambiental

Políticas orientadas al desarrollo humano

Gestión de residuos

Gestión Cultural

Gestión de la Salud

Gestión de los Espacios Públicos y Verdes

Gestión del Transporte y la Movilidad

Gestión Educativa

Gestión de Riesgos y Desastres

Desarrollo Económico y Productivo

Gestión de la Seguridad

**El Diplomado en Gestión de Ciudades y Territorios** está compuesto por 7 módulos obligatorios y 6 optativos. Estos últimos serán ofrecidos en función de las características y necesidades del grupo participante.

Así como es necesario gestionar estratégicamente una organización, **es aún más importante gestionar de manera estratégica** el sistema de justicia, el sistema de transporte metropolitano o las ciudades en las que habitamos.

Son estos **sistemas base para el desarrollo de nuestros países donde se evidencian más fracasos** que éxitos.

Son estos sistemas complejos los que más necesitan de una **visión y estrategias compartidas, indicadores** que permitan evaluar su desempeño e instrumentos que promuevan la **innovación y la colaboración entre los actores.**