

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA BANCA CENTRAL

DR. RAÚL VELARDE DABROWSKI

SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROYECTOS EN  
LA BANCA CENTRAL

CEMLA

JULIO 6, 2022

## AGENDA

1. ¿Qué objetivo persigue esta intervención?
2. ¿Por qué la Planeación estratégica en los Bancos centrales?
3. Sobre la Misión de los bancos centrales
4. El carácter del proceso estratégico
5. La Dinámica: “Diversidad en el consejo y unidad en el mando“
6. “La cultura se desayuna a la estrategia”
7. El entorno actual y el carácter de la planeación
8. Disciplina en el proceso y atención a los sesgos cognoscitivos
9. Análisis PESTEL: conectando al entorno con el banco
10. Sobre la metodología y el proceso estratégico
11. Alcance del plan estratégico
12. ROLES del management en la implementación del plan estratégico
13. Anexos y referencias



¿QUÉ OBJETIVO  
PERSIGUE ESTA  
INTERVENCIÓN?

Compartir nuestras  
experiencias al conducir  
procesos estratégicos

Provocar reflexión y motivar  
el aprendizaje entre pares

# ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS BANCOS CENTRALES?

Los BC no son empresas que compiten en un mercado (en general), no necesitan una estrategia competitiva, pero...

## 1. Razones estratégicas

- No se puede cumplir con la misión (la razón de ser) sin mantener una adaptación con el entorno <sup>1</sup>.
- Los Bancos Centrales enfrentan un entorno tanto con cambios profundos como con fenómenos de choque que demandan capacidades para cumplir con su misión
  - Polarización de ideologías políticas
  - Inflación
  - Pandemia
  - Atracción y retención de talento crítico
  - Digitalización
  - Cibercrimen
  - Monedas digitales
  - Innovación financiera
  - Presiones de recursos

## 2. Naturaleza institucional de los Bancos Centrales

- La PE es requisito de Ley en algunos países en el contexto de las agencias de gobierno<sup>2</sup>
- La ausencia de rendición de cuentas provoca desperdicio e ineficiencia
- Los administradores federales están en desventaja para mejorar eficiencia y efectividad si no cuentan con una articulación de los objetivos y metas de los programas
- Necesaria para la formulación de políticas legislativas, decisiones sobre gasto y supervisión de programas discapacitadas sin tener información de su desempeño y resultados

## 3. Alto Impacto

- Pocas instituciones tienen tanto impacto en el desarrollo económico de un país como su BC
- Tremenda responsabilidad

# SOBRE LA MISIÓN DE LOS BANCOS CENTRALES

- **Canada:** Promover bienestar económico y financiero
- **Estados Unidos:** Fomentar la estabilidad, integridad y eficiencia de los sistemas monetarios, financieros, y de pagos para promover un desempeño económico óptimo
- **Inglaterra:** Promover el bien de la población del Reino Unido manteniendo una estabilidad monetaria y financiera
- **Irlanda:** Servimos al interés público manteniendo una estabilidad monetaria y financiera, al mismo tiempo asegurando que el sistema financiero opera para los mejores intereses de los consumidores y la economía
- **Bundesbank:** Salvaguardar la estabilidad de precios y la estabilidad del sistema financiero
- **México:** Preservar el valor de la moneda nacional a lo largo del tiempo y así mejorar el bienestar económico de los mexicanos (México)
- **Costa Rica:** Mantener inflación baja y estable, preservar una posición externa sólida y en colaboración con otras entidades, procurar la estabilidad y eficiencia del sistema financiero, contribuir al pleno empleo de los recursos productivos y al bienestar de la sociedad
- **Chile:** Velar por la estabilidad de la moneda y normal funcionamiento de los pagos internos y externos
- **Malta:** Mantener estabilidad de precios
- **Japón:** Estabilidad de precios y asegurar el sistema de las finanzas
- **España:** Favorecer un crecimiento económico estable vía estabilidad de precios y del sistema financiero
- **Portugal:** Mantener la estabilidad de precios y promover la estabilidad del sistema financiero
- **Republica Dominicana:** Ser el ente emisor, velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pago, actuando como ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera, para coadyuvar con la estabilidad y el crecimiento de la economía nacional
- **Francia:** Estrategia monetaria, estabilidad financiera y provisión de servicios económicos a la comunidad



- **Similitudes**
  - Estabilidad monetaria
  - Estabilidad sistema financiero
- **Otros énfasis**
  - Desempeño económico
  - Bienestar económico
  - Crecimiento económico
- **Activo principal**
  - Reputación
  - Confianza
  - Credibilidad

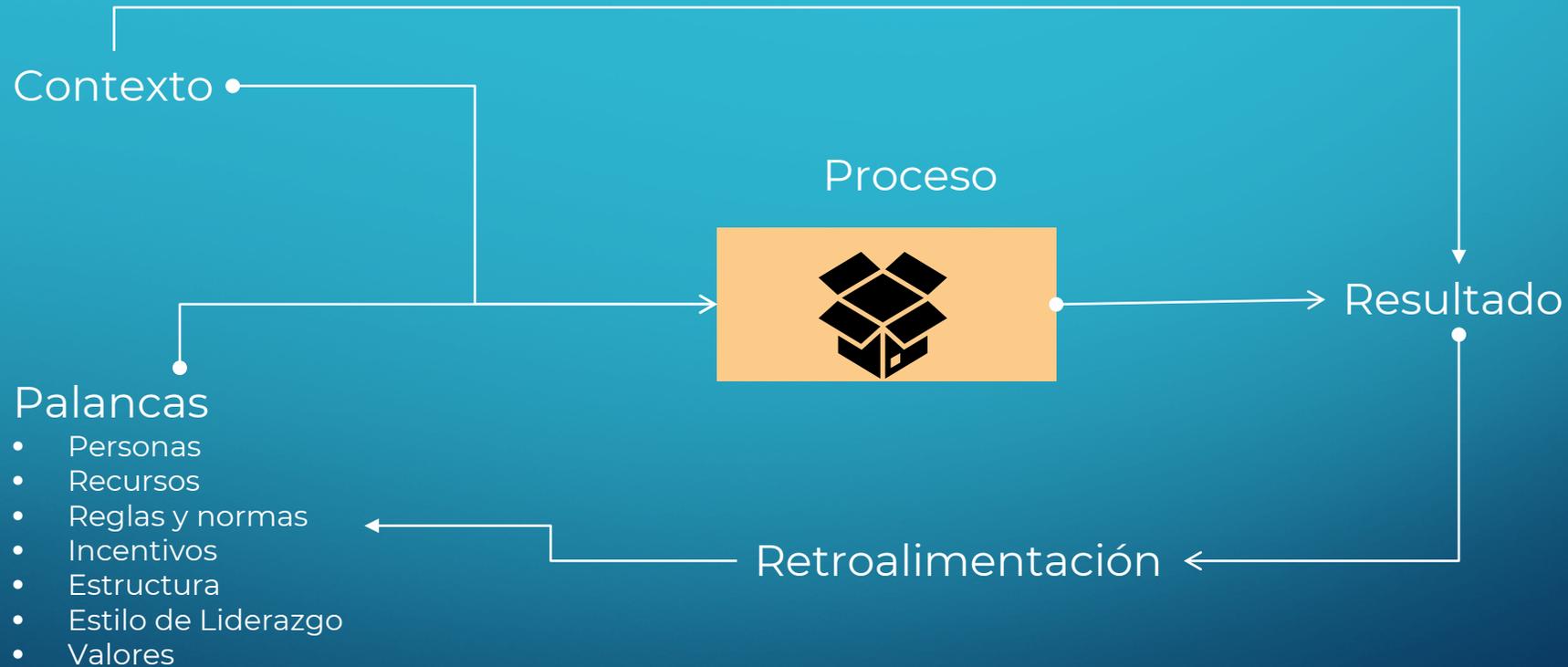


¿Si son tan similares por qué las estrategias y su implementación son particulares a cada BC?

- Enfrentan entornos distintos
- Momentos institucionales distintos
- *Management* distinto

# EL CARÁCTER DEL PROCESO ESTRATÉGICO

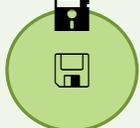
Enfoquémonos primero en el carácter del proceso, no en sus pasos



# LA DINAMICA: “DIVERSIDAD EN EL CONSEJO Y UNIDAD EN EL MANDO”<sup>5</sup>“

1. La clave del diseño del proceso estratégico es definir el carácter que se le va a dar
2. Imprimimos un enfoque “antropológico” al proceso donde la primera etapa incluye entrevistas individuales con los participantes del proceso estratégico, desde el Gobernador hasta los que serán responsable de la implementación, para conocer su visión, posturas, valores, aspiraciones, sesgos cognoscitivos. Es un input esencial para las sesiones de trabajo
3. De arriba a abajo y de abajo hacia arriba
  - a. La Alta dirección provee los lineamientos del PEI ↓
  - b. Las distintas funciones proveen de lo que observan y analizan de su entorno relevante, el involucramiento en el análisis y la generación de ideas es esencial ↑
  - c. Los gerentes o directores filtran y ligan ambos ámbitos ↔
4. Trabajo en equipos multidisciplinarios. Ensancha la visión, la comprensión y el rigor del análisis y las propuestas. Buscamos crear comunidades de aprendizaje. “Más y mejores diálogos y de compromisos”
5. Un proceso transparente dónde el PE aprobado se comunica y discute en diversos mecanismos, foros, reuniones con el involucramiento de las más altas autoridades para asegurar su entendimiento

El verdadero valor del proceso estratégico es el aprendizaje, la visión compartida y el compromiso con la ejecución

		Nivel de ejecución	
		Baja	Alta
Profundidad de la estrategia	Alta		
	Bajo		

## Advertencias

- La mezcla de distintos niveles jerárquicos durante el proceso puede generar supresión de involucramiento y de ideas
- La dinámica exige un liderazgo que genere confianza en los miembros de los equipos para estar comprometidos con el proceso

# “LA CULTURA SE DESAYUNA A LA ESTRATEGIA”

PETER DRUCKER<sup>6</sup>

- Si no consideramos la cultura Institucional el PE fracasará en su implementación
- Conectamos la Misión y la Visión con el PE identificando la cultura/filosofía operativa de la Institución.
- La forma en la que le Banco forma sus creencias sobre lo que funciona o no funciona, sobre como se analizan los temas, cómo fluyen las decisiones, en dónde se toman, quien realmente las toma, qué sesgos prevalecen, qué y como se implementa.
- Qué tipo de cultura se vive en el equipo ejecutor: colaborativa? defensiva agresiva? defensiva pasiva?
- Y el factor político, el rol que juega el poder y la influencia para sesgar la toma de decisiones sobre temas estratégicos
- Cultura abierta o cerrada de comunicación, ¿es protocolaría? ¿el respeto a la autoridad suprime? ¿o saca lo mejor de cada quien?



# EL ENTORNO ACTUAL Y EL CARÁCTER DE LA PLANEACIÓN

- El entorno ha evolucionado de tal manera que existen factores con impactos reales y potenciales sin precedente que pueden amenazar el cumplimiento de la misión de los Bancos Centrales
- Las incertidumbres que ahora enfrentan no sólo están en el espacio de los riesgos conocidos que hay que enfrentar sino de riesgos que hoy desconocemos
- Los Bancos Centrales son por principio *risk averse*, no sólo como inversionistas<sup>4</sup> sino también en poner su principal activo—reputación—en juego
- Esto genera retos especiales para la PE de un BC, ¿cómo aproximar el rumbo y la planeación en los ámbitos nuevos de alta incertidumbre?
- Se requieren diversos modos de aproximar la "planeación" dentro de un mismo PE. Cada uno requiere de procesos, aproximaciones, conocimientos y habilidades distintas

		Incertidumbre	
		Baja	Alta
Compromiso de recursos	Alta	<p><b>Planeación</b></p> <p>Premisa: la ejecución del plan dará el resultado esperado</p> <p>Proceso: planeación tradicional, project management</p> 	<p><b>Apuesta la organización</b></p> <p>No quieres estar aquí sólo dueños pueden "echarse el volado"</p> <p>la aversión al riesgo en las grandes instituciones puede generar parálisis que acaba con la empresa</p> 
	Bajo	<p><b>Ejecuta</b></p> <p>Premisa: sabes lo que hay que hacer y funciona entonces opera la organización</p> 	<p><b>Aprendizaje organizacional</b></p> <p>No sabemos que va a pasar, qué va a funcionar, que riesgos vamos a encontrar</p> <p>Premisa 1: Planear no garantiza el resultado</p> <p>Premisa 2: Aprendiendo rápido y diversificando riesgos encontraremos el camino adecuado</p> <p>Proceso: formulo hipótesis, adquiero información, interpreto y ajusto comportamiento/rumbo?</p> 

# DISCIPLINA EN EL PROCESO Y ATENCIÓN A LOS SEGOS COGNOSCITIVOS<sup>7</sup>

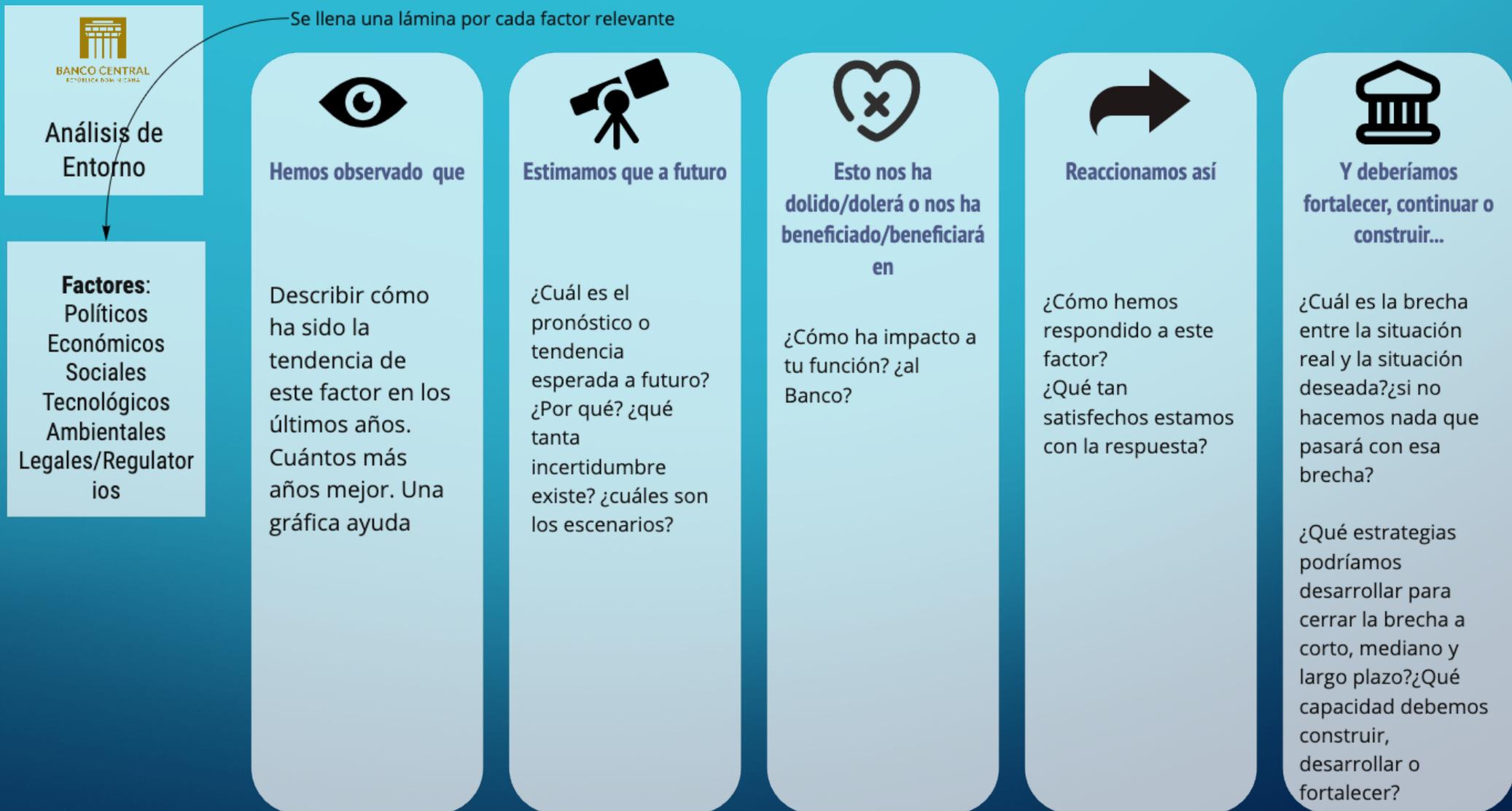
A. El trabajo analítico y creativo de la PE es un trabajo duro, exige disciplina, energía, y procesos mentales básicos pero sólidos

- categorizar
- comparar
- diagnosticar
- formular hipótesis de valor
- resolver problemas
- conectar
  - Es una labor mucho de conexiones estratégicas, no de hacer listas

B. Atención a los sesgos en la toma de decisiones

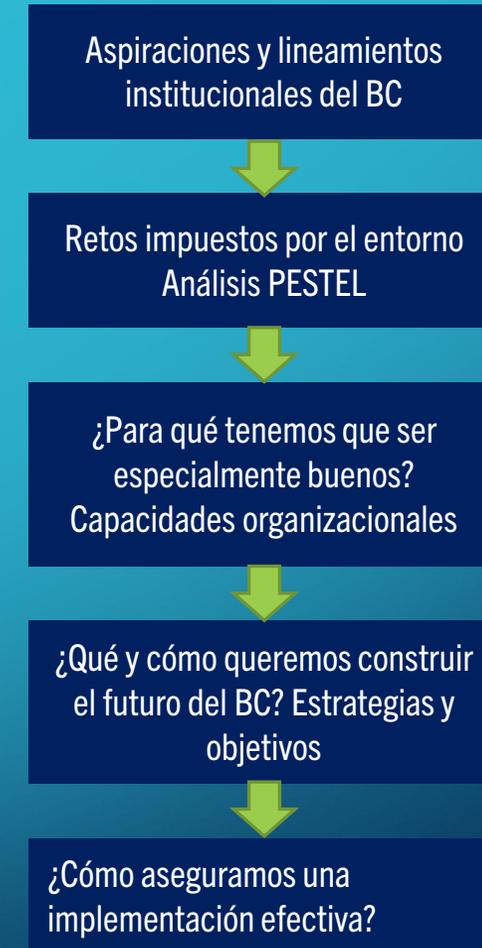
- Efecto de la recencia: seleccionar opciones presentadas más recientemente porque están frescas en la mente
- Occam's razor: asumir que la decisión obvia es la mejor
- Inercia: seleccionar opciones que te permiten pensar, sentir, y actuar en modos familiares
- Confirmación: sólo poner atención a la información que soporta tu punto de vista
- combatirlos con:
  - Explicar cada decisión o propuesta
  - Soportar con: datos, proyecciones, casos, etc

# ANÁLISIS PESTEL: CONECTANDO AL ENTORNO CON EL BANCO



# SOBRE LA METODOLOGÍA Y EL PROCESO ESTRATÉGICO

1. Fundamental identificar las aspiraciones institucionales y la filosofía operativa del BC de viva voz de las máximas autoridades y de los tomadores de decisiones
2. Mantener un acople eficaz de corto y largo plazo entre el BC y el entorno es esencial para poder cumplir con la misión del Banco
3. Diagnosticar las capacidades de la organización a la luz de los requerimientos del entorno, ¿para qué tenemos que ser muy buenos?
4. Alinear aspiraciones-entorno-capacidades para definir objetivos y estrategias
5. Asegurar la ejecución es tan importante como la estrategia



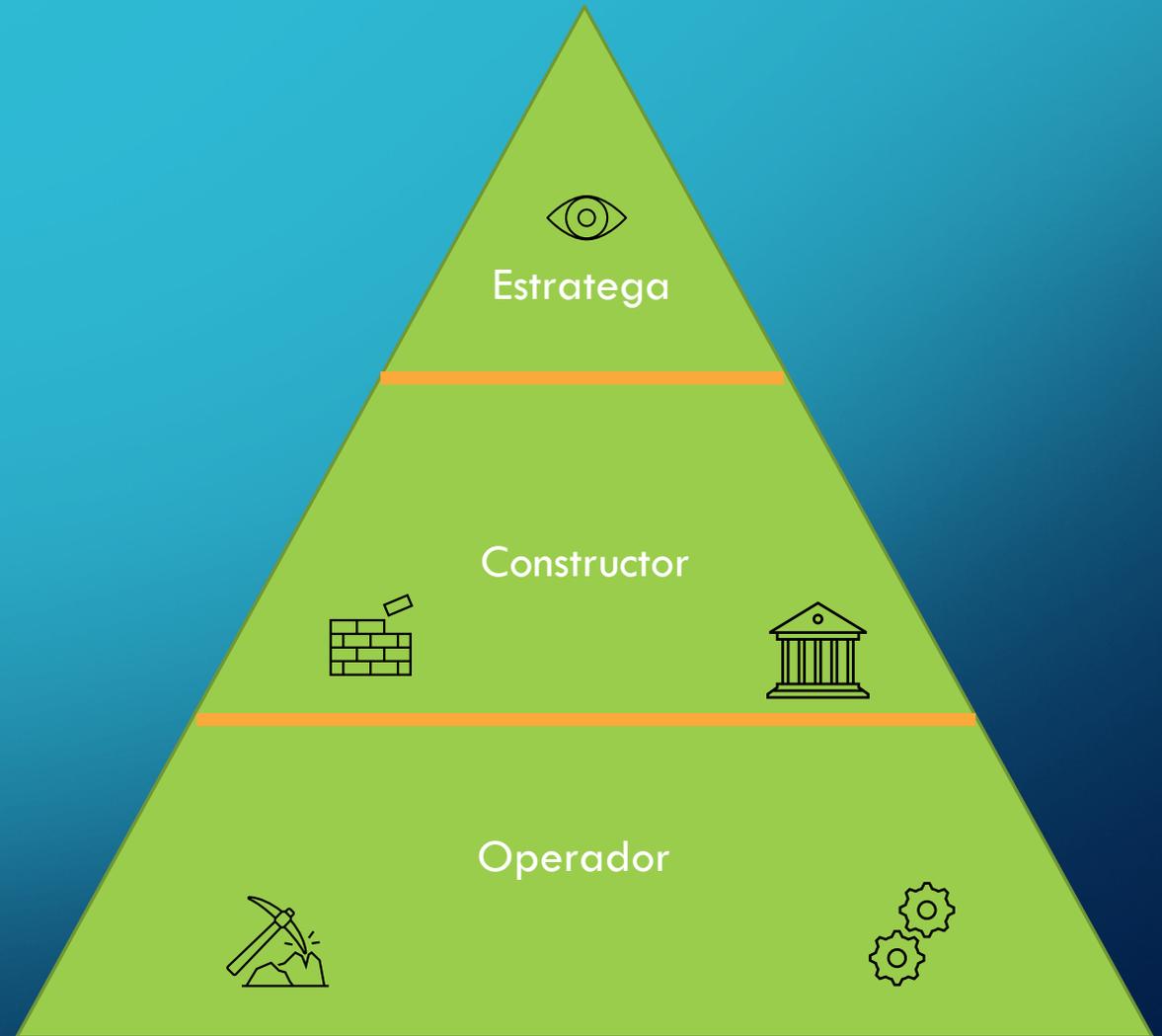
\*Frecuentemente encontramos un uso sobre simplificado del FODA donde se llenan las casillas con listas de cada una de las 4 categorías. En principio los BC no son organizaciones competitivas

# ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO

- *Conectar el plan con el desempeño real.* La PE debe funcionar dentro de un sistema que permita conectar el medio plazo con el corto plazo, que mida el progreso, el desempeño del plan y que valide las hipótesis de valor formuladas. Frecuentemente toma la forma de un Plan estratégico a 4-5 años, de un plan operativo anual y reporte de desempeño anual.
- *Cubrir todas las funciones.* Las distintas funciones de los Bancos Centrales están conectadas con distintos factores del entorno, esta exposición exige diferenciación<sup>3</sup> de las estrategias funcionales para mantener un acople eficaz y eficiencia con el entorno
- *Fortalecer las capacidades del Banco Central.* Para "aterrizar" la estrategia incluye los recursos necesarios para construir o fortalecer cada capacidad—aquello para lo que el BC tiene que ser realmente bueno—requerida para lograr los objetivos: conocimientos, habilidades, procesos, tecnologías, capital, información
- *Planear para las contingencias.* Identificar factores internos o externos que pudieran impedir el logro de los objetivos y tener planes de contingencia.
- *Continuidad.* La PE es una función *managerial* permanente

# ROLES DEL MANAGEMENT EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Estratega
  - La planeación estratégica produce un rumbo deseado de la Institución y asigna los grandes recursos
- Constructor
  - La ejecución, el aprendizaje y la reformulación del plan estratégico es del ámbito de los constructores
    - Crear estrellas (los talentos del futuro de la Institución)
    - Construir las capacidades de la organización: procesos, conocimientos y habilidades, infraestructura, reglas de decisión
    - Crear el clima de trabajo para el alto desempeño y satisfacción del personal
- Operador
  - La operación es el pan de cada día y tiende a consumir el tiempo disponible. La evaluación de desempeño y los incentivos normalmente están alineados con esta función



# REFERENCIAS

1. Estrategia como adaptación al entorno
  - Alfred Chandler
  - Andrews and Christensen
  - Burns and Stalker
  - Lawrence and Lorsch
2. Government Performance and Results Act of 1993 (USA)
3. Ciropedia de Jenofonte
4. Peter Drucker
5. Sesgos cognoscitivos  
<http://patternhawk.com/images/cogbias.jpg>