



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO



# Cadenas de valor público para la gestión estatal

**Mg. Maximiliano Campos Ríos**  
@Maxicamposrios

## El mundo es plano y todo está “encadenado”

- ✓ Vivimos en la **sociedad de la información**.
- ✓ Hay un **interdependencia compleja** de todos los factores.
- ✓ No pueden pensarse más a las organizaciones de manera **aislada**.
- ✓ El Estado, y por ende, su modelo organizativo, debe **agregar valor en todos su procesos y con todos sus factores**.
- ✓ La mejora de las **“cadenas de valor público”** no sólo persiguen la eficacia y la eficiencia administrativa, sino que también promueven el **desarrollo** de un país.




## Ranking Forbes 1987

vs.

## Ranking Forbes 2021

- 1. Yoshiaki Tsutsumi**, Japón, construcción y transporte.
- 2. Taikichiro Mori**, Japón, construcción.
- 3. Brenninkmeyer**, Alemania del Este, retail.
- 4. Yohachiro Iwasaki**, Japón, construcción.
- 5. Shigeru Kobayashi**, Japón, real estate
- 6. Hans and Gad Rausing**, Sweden, packaging.
- 7. Hnos. Reichmann**, Canadá real estate.
- 8. Kenneth Roy Thomson**, Canadá, petróleo.
- 9. Sam Moore Walton**, USA, retail
- 10. Haruhiko Yoshimoto**, Japón, real estate.

- 1. Elon Musk**, TESLA USA
- 2. Bernard Arnault**, LVMH, Francia
- 3. Jeff Bezos**, Amazon, USA
- 4..Bill Gates**, Microsoft, USA
- 5. Larry Page**, Google, USA
- 6. Larry Ellison.**, Oracle, USA.
- 7. Warren Buffett**, Berkshire Hathaway, USA
- 8. Mark Zuckerberg**, Facebook, USA
- 9. Sergey Brin**, Google, USA
- 10. Mukesh Ambani**, Reliance Industries, India.



**“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios”**

“La ventaja competitiva de las naciones”

**Michael Porter (1991)**

La **competitividad** a nivel mundial la mide hace más de 40 años el **Foro Económico Mundial** (WEF), a través de un conjunto de 12 indicadores



**1st Instituciones**

**2nd Infraestructura**



**3rd TIC**

**4th Estabilidad Macroeconómica**



**5th Salud**

**6th Capacidades**



**7th Mercados de Productos**

**8th Mercado Laboral**




**9th Sistema Financiero**

**10th Tamaño del Mercado**

**11th Dinamismo Empresarial**



**12th Capacidad Innovadora**



El *Foro Económico Mundial* en su **Índice de Competitividad** desglosa 12 pilares, que agrupan en **tres subíndices considerados “requisitos básicos”** que incluyen instituciones, infraestructura, macroeconomía y salud y educación primaria.

La evidencia permite ver de forma clara dónde fallan los países, y porqué es absolutamente necesario **mejorar las cadenas de valor público estatal.**



## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator





## La posición N° 83 es un promedio entre los 12 indicadores

En el pilar N° 1 (Instituciones) pone a la Argentina en el puesto N° 88, mientras que el pilar N° 6 (capital humano) pone a la Argentina en la posición N° 31.

Argentina **tiene la paradoja de tener una de las fuerzas de trabajo mejor capacitadas del mundo, con un Estado que necesita mejorar mucho**, y a eso se le agrega una de las macroeconomías más inestables del planeta (puesto N° 139 sobre 141 países).

## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator

---

# Países de la región

## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator

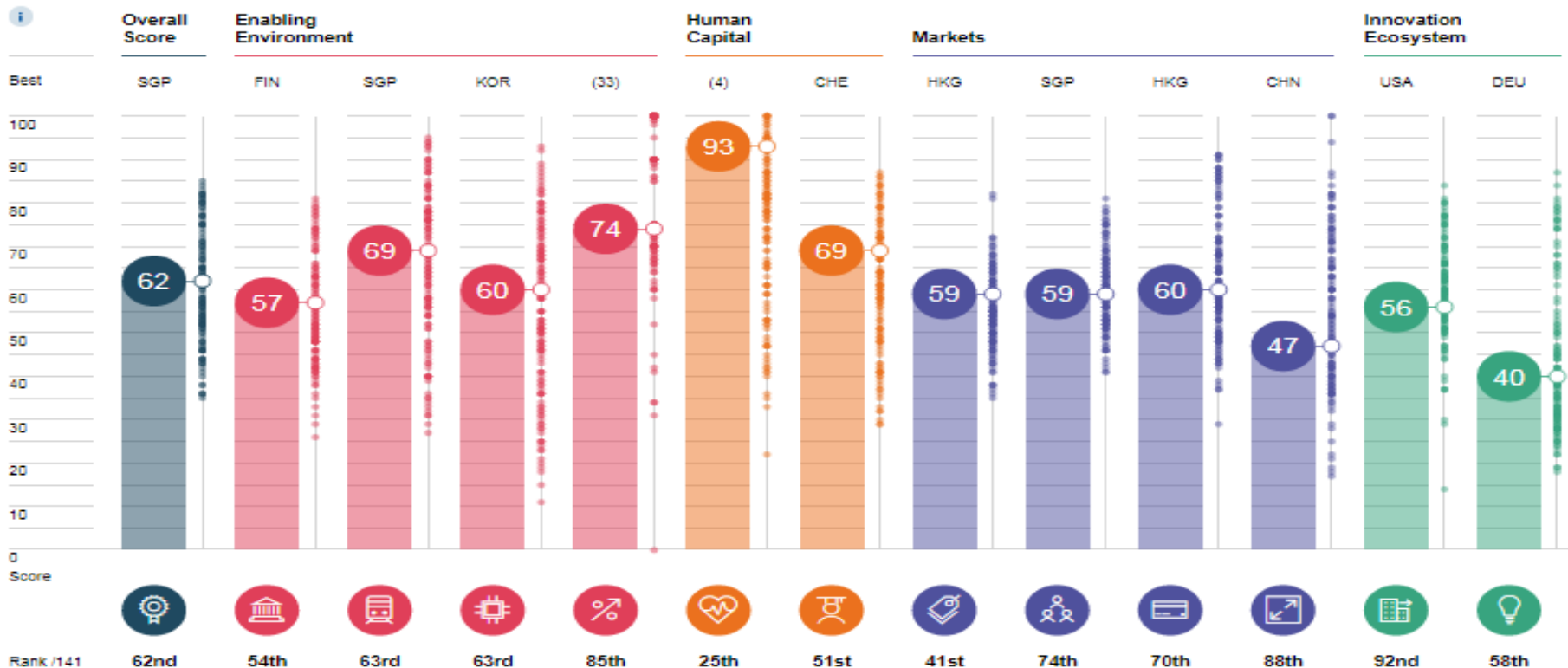
## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator



## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator



## Performance Overview 2019

Compare with  No comparator





---

## ¿Qué son las Cadenas de Valor y cómo se aplican en el Sector Público de un país?

Son los engranajes a mejorar para que los países con bajos rendimientos puedan mejorar sus índices de competitividad, fomentando el desarrollo y mejorando el bienestar general de los ciudadanos y ciudadanas.



El desarrollo de **cadena valor** facilita la **identificación de las políticas que se pueden implementar para permitir que los productores individuales y los países aumenten su participación en estos beneficios.**



## ¿Y qué sucede con las Cadenas de Valor en el Sector Público de un país?

Permiten recuperar una mirada rigurosa **sobre los problemas, como la base y el origen de la acción pública.**

El objetivo es mejorar la contraparte estatal: **la mayoría de los países del CLAD dependen en gran medida del desempeño y de las acciones del Estado.**

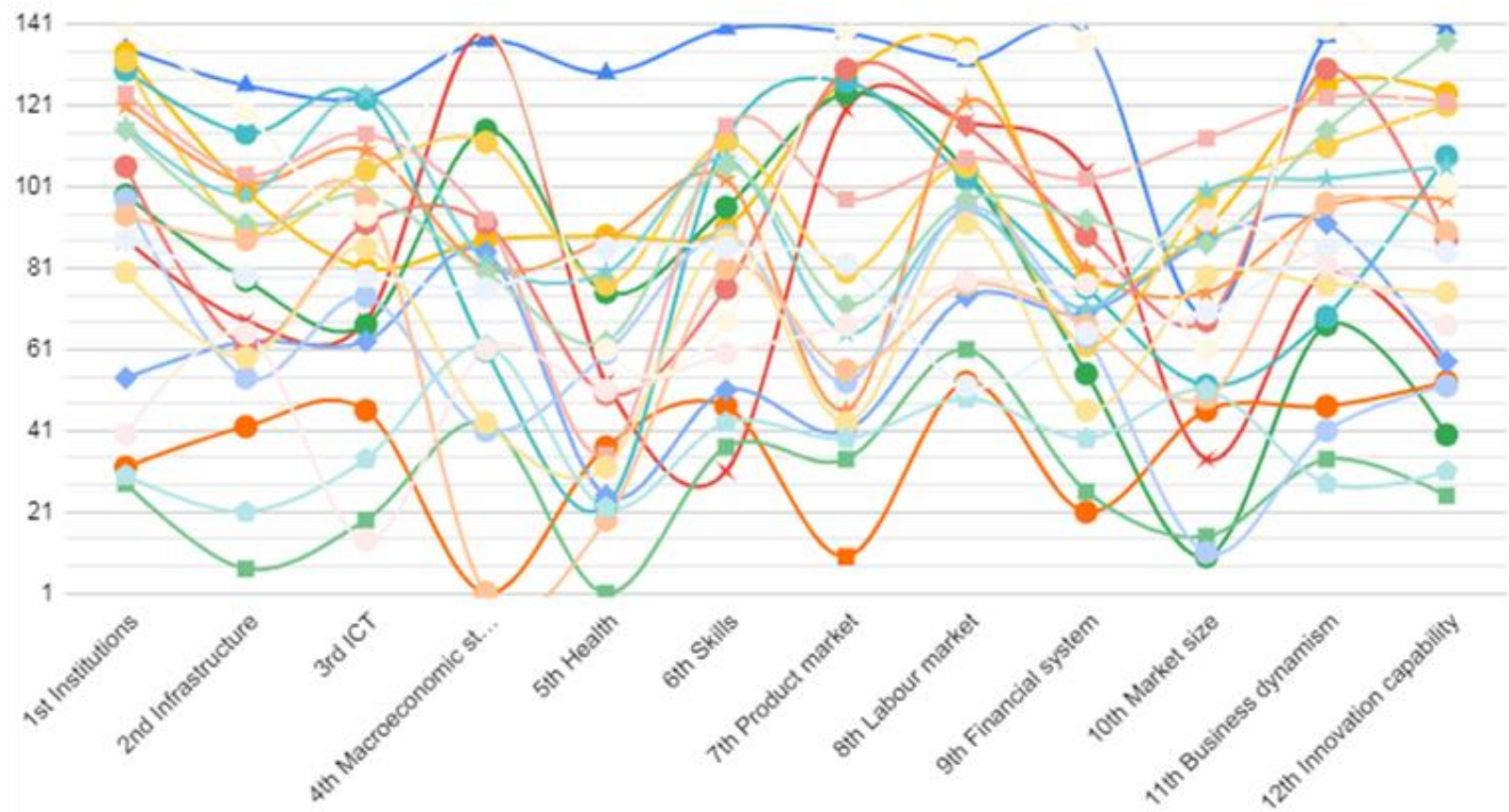


¿Cómo fue el desempeño de los países que componen el CLAD en el Índice de Foro Económico Mundial?

**Spoiler Alert: NO ES ARTE ABSTRACTO**

**Aclaración:** el informe no incluye Cuba, ni Andorra

- ▲ Angola    ✕ Argentina    ● Bolivia    ● Brasil    ● Chile    ● Colombia    ◆ Costa Rica    ● Ecuador    ● El Salvador
- España    ★ Guatemala    ★ Honduras    ● México    ■ Nicaragua    ● Panamá    ◆ Paraguay    ● Peru    ● Portugal
- Rep. Dominicana    ● Uruguay    ● Venezuela

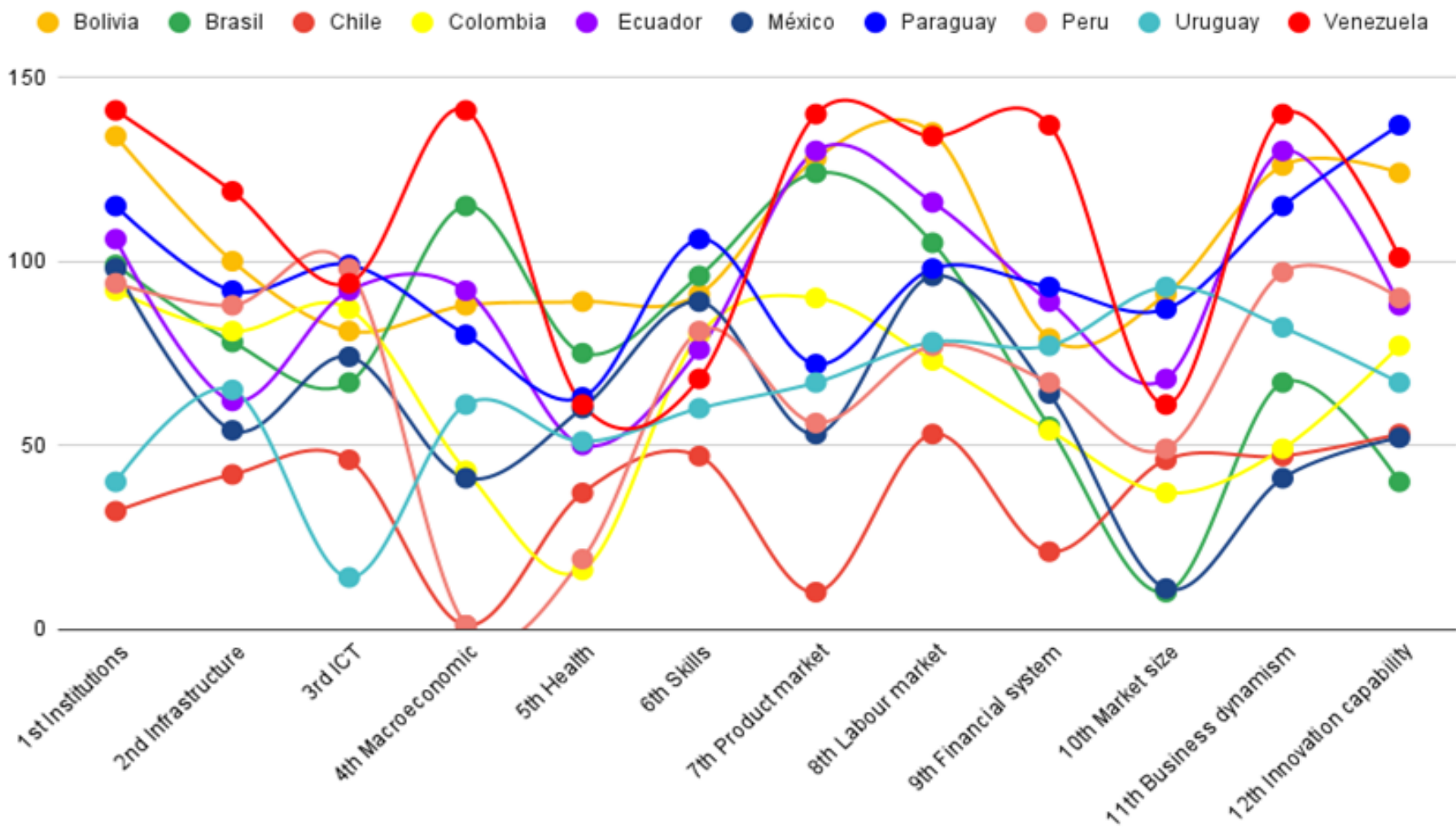


---

# Desempeño de los principales países de América del Sur y México

(Limpiemos un poco)





**Segue  
pareciendo  
arte abstracto**

—

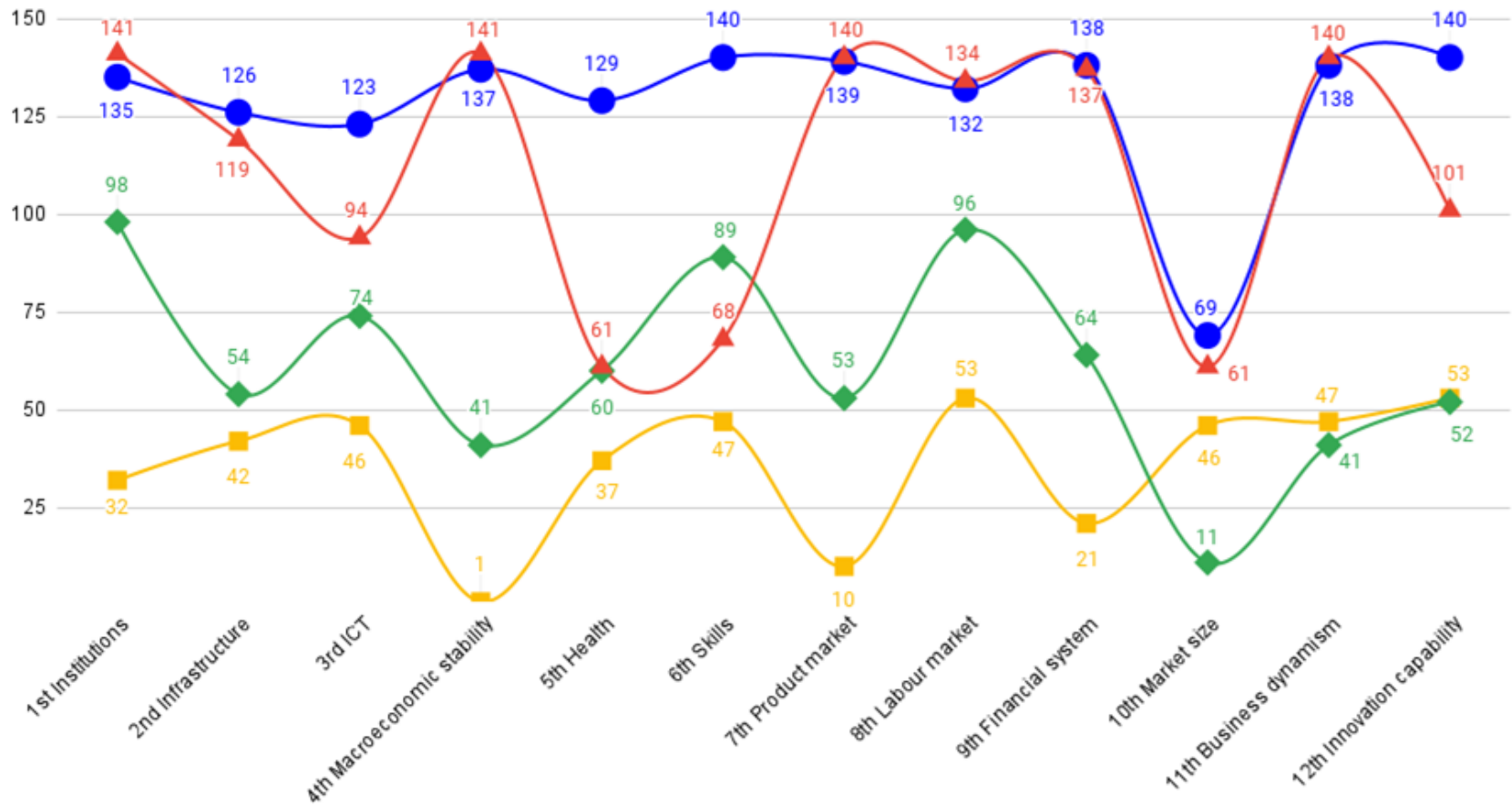


---

**Tomemos casos más estables  
(¿o extremos?)**



● Angola ● Chile ● México ● Venezuela





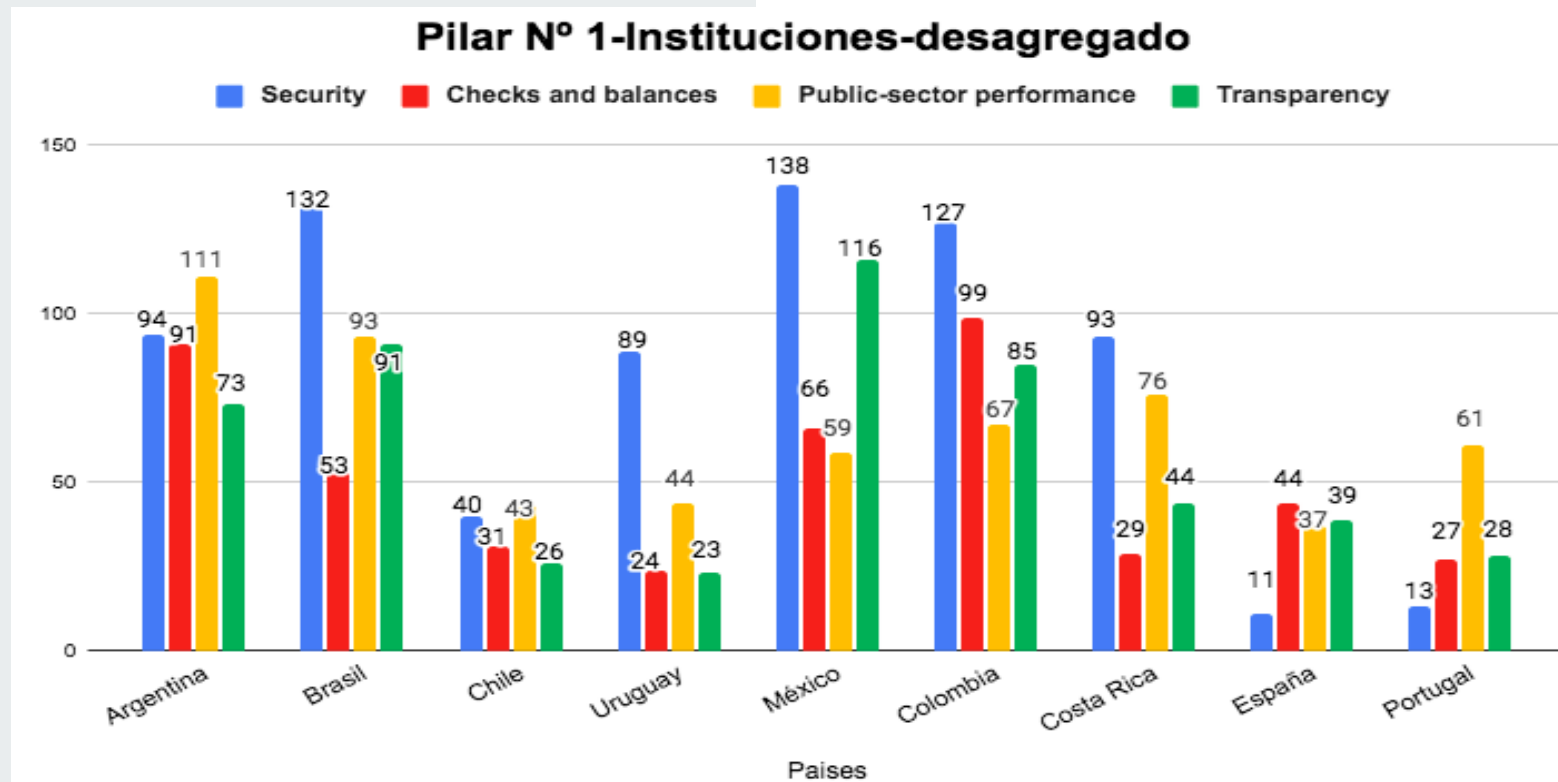
---

## Desempeño países del CLAD Pilar I: Instituciones

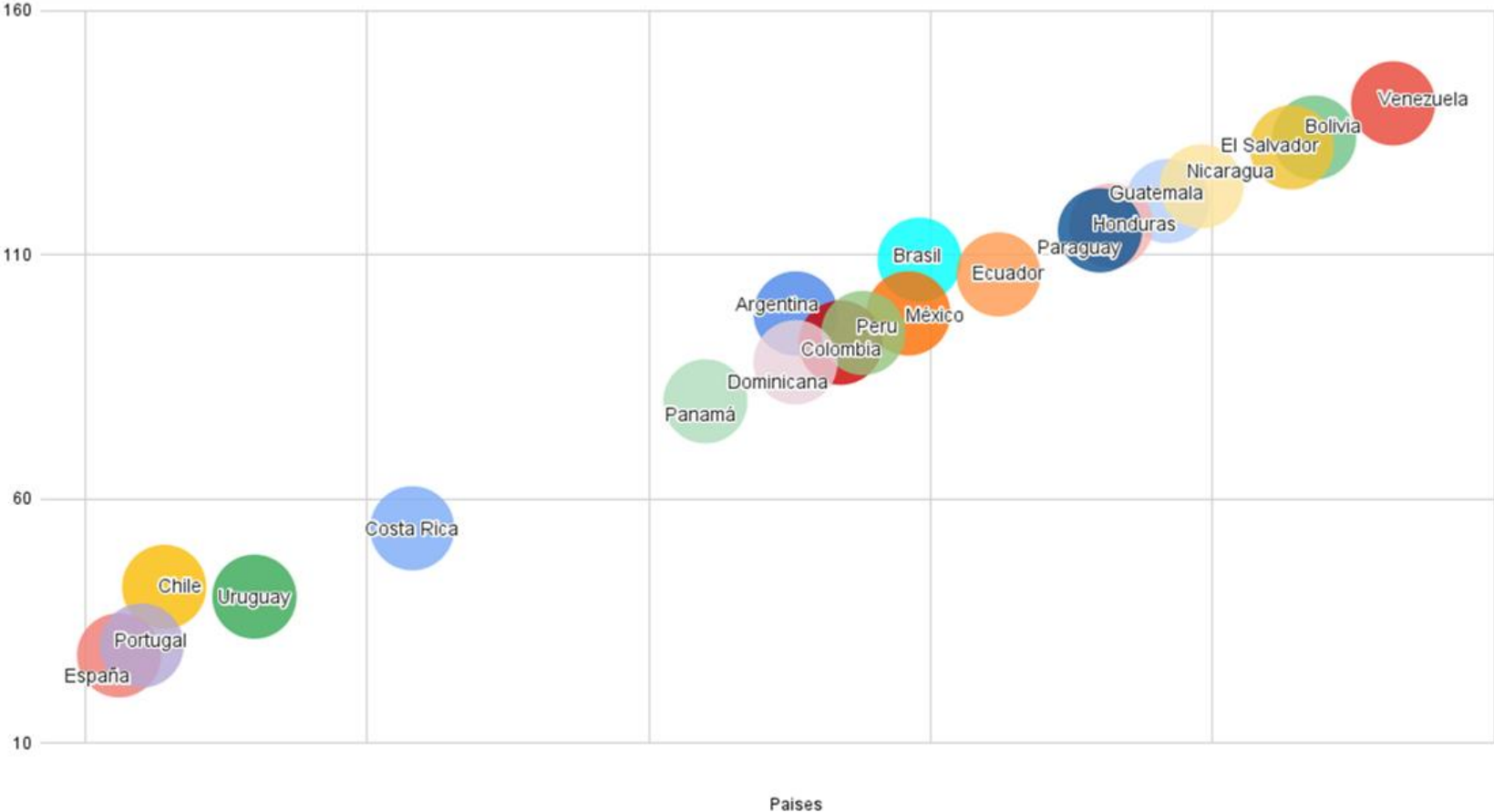
Se corresponde con el **Objetivo N° 16** de los **ODS**  
**(ONU):**

Paz, justicia e instituciones sólidas

# ¿Cómo se compone el Pilar I: Instituciones?



# Distribución de países del CLAD para el Pilar Instituciones





Los países que **mejor desempeño tienen dentro de los primeros 50 países** sobre un total de 141

**España (28)**

**Portugal (30)**

**Chile (32)**

**Uruguay (40)**

**Rep. Dominicana (48)**



**Países que superan la media y se ubican cerca del puesto 100**

**Panamá (80)**

**Argentina (88)**

**Colombia (92)**

**México (98)**

**Brasil (99)**



Países como **Chile, Uruguay o Colombia** ha hecho esfuerzos por mejorar **la cultura de transparencia** permiten colocar el indicador en torno a la media.



El **desempeño del sector público es uno de los puntos peor ponderados para países como Argentina o Brasil** pero no para Uruguay, Colombia o México.

---

# Desempeño países del CLAD Pilar VI: Capacidades

(Esto nos afecta a nosotros)



El Pilar N° 6 incluye

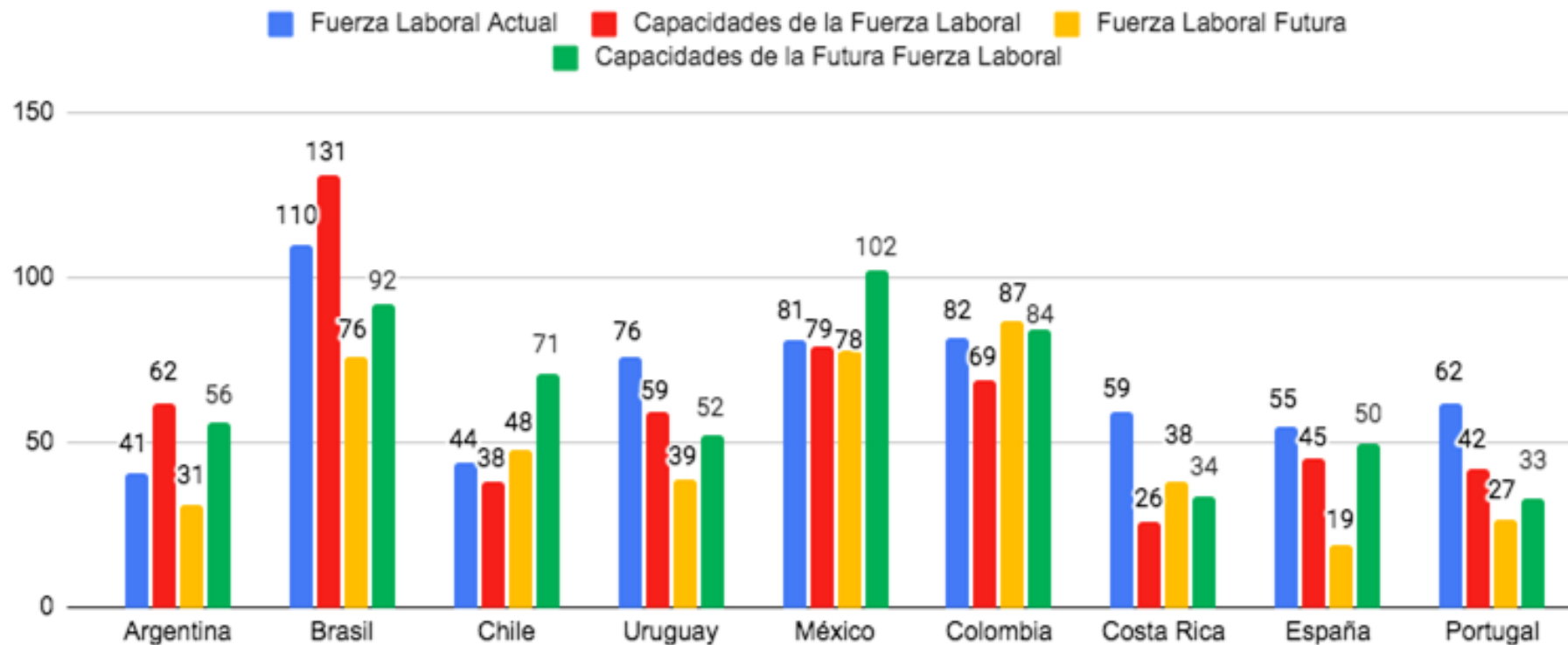
**Fuerza Laboral** (años de escolaridad)

**Capacidades de la Fuerza Laboral** (Calidad de la formación profesional, alcance de la formación de los RRHH, habilidades y/o capacidades de los graduados universitarios y secundarios)

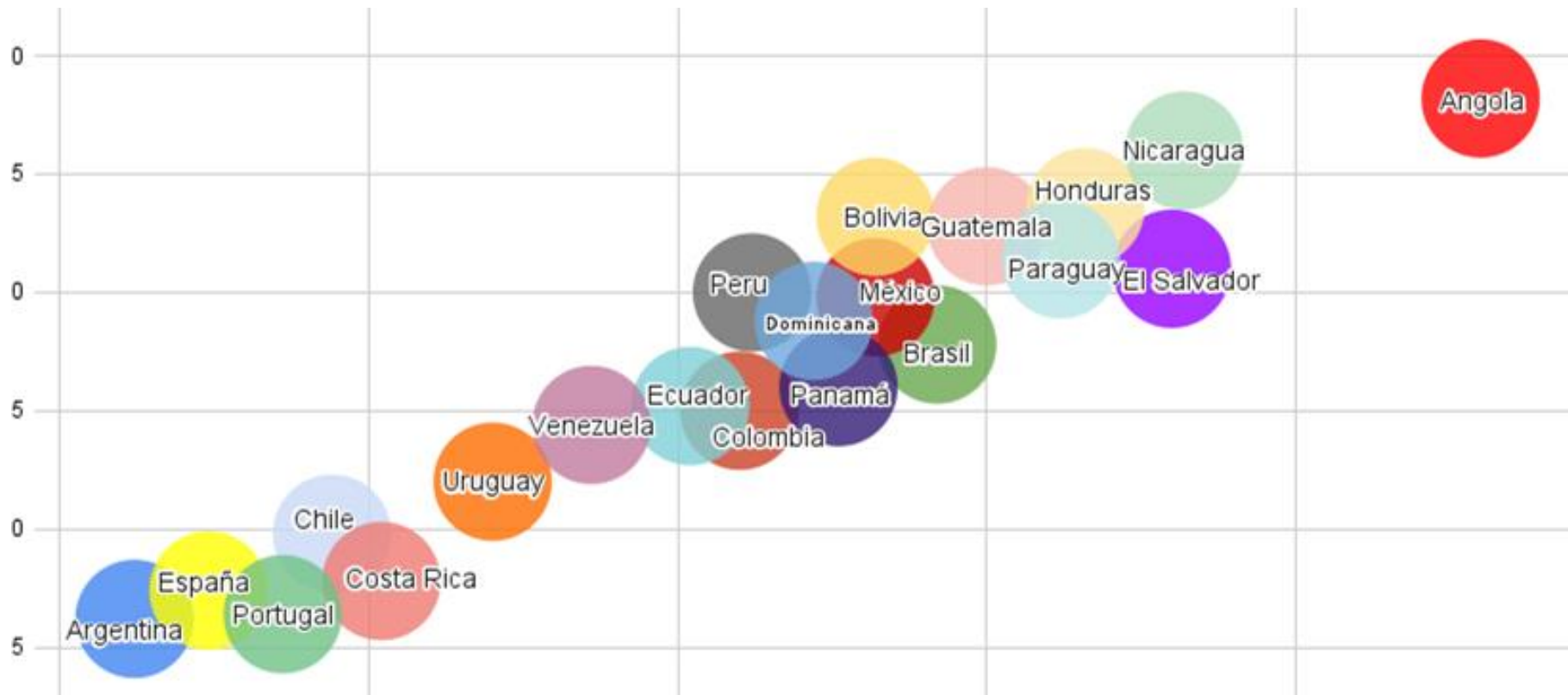
**Fuerza Laboral Futura** (Esperanza de Vida Escolar)

**Capacidades de la Futura Fuerza Laboral** (Pensamiento crítico en la enseñanza y cantidad de alumnos por docente en educación primaria).

# ¿Cómo se compone el Pilar VI: Habilidades/Capacidades?



# Distribución de países del CLAD para el Pilar Habilidades/Capacidades



¿Por qué un país supera la media en su capacidad instalada?

Es el **resultado de políticas de educación** (en sus diferentes niveles), y a la posibilidad de **formación libre y accesible** en los niveles superiores.





**¿Qué es lo que impulsa a un país con malos indicadores a nivel institucional, a estar entre los primeros países a nivel capital humano?**

Apostar a la capacitación en el Estado, **promover un mejor empleo público en base a la capacitación, la segmentación de la oferta formativa y promover el desarrollo de nuevas capacidades estatales.**





Pensar en **indicadores encadenados con un objetivo común**, es la base para construir **un camino de salida que permita mejorar la competitividad** de algunos países que **tienen buenos rendimientos en algunos pilares que no se conjugan con buenas prácticas institucionales.**

# ¿Y las cadenas de valor público?

Ayudan más a entender y a “descubrir” las políticas y el accionar del sector público.

Nos permiten repensar el quehacer del gobierno, mejorar los indicadores de eficiencia y la prestación de servicios entendidos como productos.

---

El modelo aplicado al Estado, se denomina **cadena de producción pública**.

Es el **sector público** quien puede ser entendido como un **conjunto de instituciones dedicadas a generar productos – bienes o servicios–** que se entregan a la población.






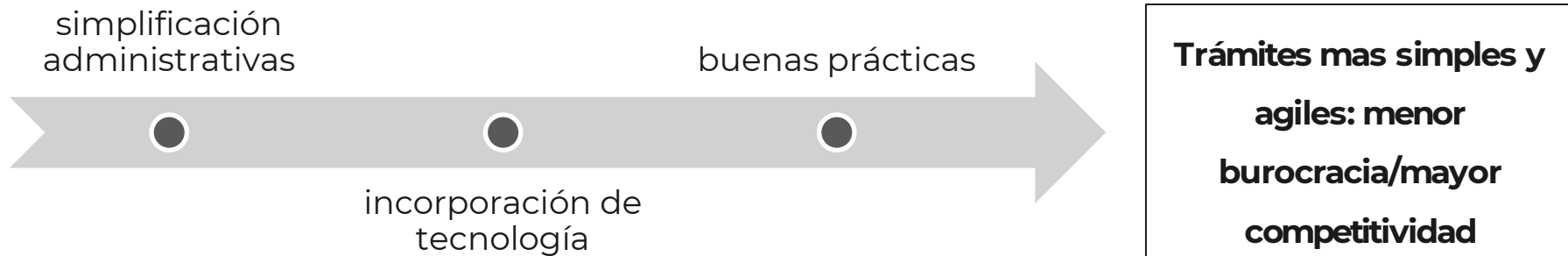


La producción pública adquiere un **sentido significativo cuando de logra** revertir efectos **distorsivos o nocivos**.

Un buen ejemplo es **los esfuerzos en simplificación administración y digitalización: una burocracia ineficiente y lenta atenta contra la competitividad**.



## Un **Estado Agil e Inteligente** permite encadenar



A stylized illustration of a hand holding a megaphone. The megaphone is light blue and white, with a small green and orange horizontal bar on its side. A bright white beam of light emanates from the megaphone, shining across the top half of the slide. The background is a light, neutral color with a subtle gradient.

Las **CVP** aportan un valor fundamental:

**es el Estado el único actor** posible **con capacidad de generar esos bienes o asegurar servicios** que permitan **mejorar la Seguridad, el “Checks and balances”, la Transparencia o el Desempeño del Sector Público.**





Los Estado deben promover la generación de cadenas de valor público a partir de:

- **enfocarse en producción pública y los efectos sociales**
- **establecer metas y resultados de largo plazo**
- **concentrar los procesos de control de gestión para obtener mejores indicadores (Ej. México)**
- **desarrollar estrategias a nivel nacional y subnacional con evaluaciones y trazabilidad de datos**

Es el Estado quien debe ser **el promotor del valor público como catalizador y estimular los determinantes que hacen a la competitividad**, para que el sector emprendedor y las empresas logren una ventaja competitiva en un ambiente adecuado.





**maximilianocampos@gmail.com**



**@Maxicamposrios**



**<https://maxicamposrios.com.ar/>**



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

