GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO

Autora: Vilma Perozo

RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito principal realizar un análisis crítico reflexivo de la importancia que tiene la aplicación de los contenidos transdisciplinarios de la gestión estratégica en las organizaciones del sector público, reflejando así las diferentes alternativas que deben implementarse para lograr que las organizaciones públicas sean proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro.

Esta investigación está amparada bajo los parámetros del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, con tradición epistémica de la hermenéutica, tipo documental, sustentada en la revisión de la etimología y estado del arte del hilo conductor, de donde se sustrajeron aportes de diversos autores como David (1994), David (2003), Arellano (2001), Arellano (2004), Surdez y Aguilar (2011), Álamo y García (2007) y Ballesteros (2007), entre otros.

Para cumplir con este propósito, este ensayo estudia propuestas metodológicas, primero sobre gestión estratégica, segundo, sobre gestión estratégica en el sector público, y por último, evolución de la gestión estratégica a través de la gerencia. Por lo que este análisis permitió identificar los componentes que garantizan la efectividad de la gestión estratégica en las organizaciones, las cuales pueden definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Donde la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misión y visión de las organizaciones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es por ello, que la ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

Palabras clave: Gestión estratégica, sector público, estrategias, misión y visión organizacional.

ABSTRACT

The main purpose of this essay is to carry out a reflective critical analysis of the importance of the application of transdisciplinary content of strategic management in public sector organizations, thus reflecting the different alternatives that must be implemented to ensure that public organizations are proactive. rather than reactive in formulating their future.

This research is protected under the parameters of the interpretive paradigm, qualitative approach, with epistemic tradition of hermeneutics, documentary type, based on the review of the etymology and state of the art of the common thread, from which contributions from various authors such as David (1994), David (2003), Arellano (2001), Arellano (2004), Surdez and Aguilar (2011), Álamo and García (2007) and Ballesteros (2007), among others.

To fulfill this purpose, this essay studies methodological proposals, first on strategic management, second, on strategic management in the public sector, and lastly, the evolution of strategic management through management. Therefore, this analysis allowed us to identify the components that guarantee the effectiveness of strategic management in organizations, which can be defined as the formulation, execution and evaluation of actions that allow an organization to achieve its objectives.

Where the formulation of strategies includes the identification of the internal weaknesses and strengths of an organization, the determination of the external threats and opportunities of a firm, the establishment of the mission and vision of the organizations, the setting of objectives, the development of alternative strategies, the analysis of these alternatives and the decision of which to choose. That is why the execution of strategies requires that the organization establish goals, design policies, motivate its employees and allocate resources in such a way that the formulated strategies can be carried out successfully.

Keywords: Strategic management, public sector, strategies, organizational mission and vision.

Introducción

La gerencia estratégica es considerada como un elemento clave para lograr la efectividad de la gestión organizacional, porque permite comprender la forma como las entidades, ya sean públicas o privadas, puedan alcanzar las metas y objetivos; debido a que es una herramienta que se utiliza para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Asimismo, se estudia la forma como se ha desarrollado la gestión estratégica en las organizaciones del sector público, para el cual Arellano (2004) sostiene que:

Las organizaciones públicas requieren introducir una mayor flexibilidad en la planificación estratégica, a través de: hacer énfasis en su misión; clarificar la definición de propósitos y medidas operacionales; orientarse mayormente a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de sus clientes; hacer mayor uso de estándares de calidad y desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación (p.8).

Por lo que, este autor alega que existe un gran interés en que estas instituciones abandonen su tradición de ineficacia y lentitud, de ineficiencia, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener el gasto público, y relaciones de naturaleza burocrática con los ciudadanos, para buscar mayor productividad, imaginación e innovación. Y que las causas de dicha actuación ineficaz e ineficiente, se deben a una fuerte centralización de la toma de decisiones y una concepción burocrática de la actuación pública; así como la inexistencia de una definición clara de la misión, la visión y las estrategias.

Asimismo, la autora tiene interés particular en conocer la ontología, epistemología y metodología de la gestión estratégica en el sector público, debido a que es el sector más vulnerable y el que se relaciona directamente con la satisfacción de las necesidades básicas de la ciudadanía, por lo que los gerentes de estas organizaciones deben abocarse a utilizar esta herramienta para mejorar su desempeño muchas veces ineficaz para dar respuestas oportunas a un pueblo que los ha elegido para administrar los recursos del país y garantizarles salud, educación, alimentos, entre otros.

Gestión estratégica

En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta. De tal forma

que los períodos, momentos o etapas, según explica Ballesteros (2007), son una coacción repetitiva o cíclica, están siempre presentes en la situación, avanzan en su tratamiento por algún plan pasando de un momento a otro, pero nunca dejando de estar en todos los momentos, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional.

Por lo tanto, es oportuno evaluar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido. En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

Es por ello que de acuerdo a este autor, la gestión estratégica se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permitan hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado.

Por consiguiente, la gestión estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo a lo expuesto por Koontz (et al, 2008), la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Debido a lo expuesto por estos autores, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategia comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Asimismo, desde la concepción de David (2003), autor considerado como el precursor de la gestión y administración de estrategias organizacionales, se puede entender que la gestión estratégica es:

El proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos. Esta visión del estado futuro de la empresa, señala la dirección en que se deben emplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma (p.14).

Por consiguiente, las gestiones desde la aplicación de estrategias en una organización, debe ser apropiada de acuerdo a los recursos que posea, las condiciones económicas y objetivos que se trace; los cuales son diseñados como estrategias de la organización, puesto que permite realizar su misión tanto con eficacia como eficiencia. Tomando en cuenta que una estrategia corporativa u organizacional debe integrar sus metas, políticas y las secuencias de las acciones tácticas en una entera cohesión de acciones de quienes integran a la organización.

En este mismo orden de ideas, Arellano (2004) considera a la gestión estratégica como "una alternativa de enfoque administrativo para las empresas privadas y públicas, que puede dotarlas de una visión estratégica y de intervenciones para el logro de resultados esperados". Donde la estrategia, surge como un esfuerzo por encontrar una relación entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones.

De acuerdo a lo expuesto por este autor, la estrategia "puede ser vista como una perspectiva que pretende escapar de los límites del modelo racional, aunque no pretenda exactamente querer salir de ella". Por lo que es importante destacar la diferencia entre estrategia y proceso estratégico. El proceso estratégico implica sistematizar el pensamiento, mientras que la estrategia es una forma de pensamiento complejo que busca establecer direccionalidad e incidencia sobre un contexto y es resultado de la capacidad de pensamiento contextual dirigido al "otro".

Asimismo, para poder alcanzar los objetivos establecidos, la estrategia debe buscar integrar grupos heterogéneos en nuevas estructuras de comportamiento. Por ello, la estrategia se considera como gestión, ya que es una visión especial de la administración que busca la cooperación, en cuanto a la necesidad de formar parte de la realidad con un proyecto definido y creado en términos relativamente racionales.

De acuerdo a lo establecido por Arellano (2004), el proceso de gestión estratégica establece la creación de la misión estratégica, la cual describe como la perspectiva que los actores tienen acerca de lo que ellos, aislados o a través de una organización, buscan ser en la realidad, como imagen ideal racional, en cuanto consciente, discutida y discutible, de su accionar

individual u organizacional. Una vez planteada la misión, se requiere establecer la visión estratégica, la cual es una mirada hacia aquello en lo que la compañía o la organización pretenden convertirse; por tanto, debe ser realista, creíble, bien articulada, fácilmente entendible, ambiciosa y sensible al cambio. Debido a estas características, la visión sirve como puente entre el estatus actual de la organización y el estatus deseado.

La etapa final del proceso de la gestión estratégica establece: la implantación (puesta en marcha, puesta en funcionamiento) de la estrategia, es decir, la implantación de elementos mínimos para la acción. Donde se establece que las decisiones llevarán, a quienes las tomen, a simplificar la complejidad y a crear vínculos a través de la negociación. A partir de esto, se analizan las diferentes estrategias de negociación, "ganar-ganar", "ganar-perder" y "perder-perder". Posteriormente, se establecen las tácticas para la negociación, que son "dura" y "flexible". Asimismo, se agregan situaciones, jugadores y se fomentan alternativas para la negociación. Finalmente, se pueden adoptar algunas de las alternativas que ofrecen las perspectivas de evaluación del impacto, balance social y excedente de la productividad.

Tradicionalmente, se ha pensado que los diseños y análisis estratégicos sólo son pertinentes para organizaciones productivas. El nacimiento para la administración de esta metodología (pues es evidente que ha sido aplicada desde hace siglos en el ámbito militar) se ha dado a través del concepto de competencia, con claro énfasis en las organizaciones productivas industriales privadas. Sin embargo, en estricto sentido, la metodología estratégica es aplicable con igual fuerza a organizaciones de servicios y también a organizaciones donde el concepto de competencia y rentabilidad es significativo, pero no el más importante. Arellano (2001).

La dirección estratégica tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, desde donde se ha ido produciendo un proceso de "adaptación" al sector público, y no de "adopción", en el que gradualmente se han ido realizando las oportunas modificaciones a los modelos, técnicas y herramientas originado en el sector privado en un intento de introducir los principios de competitividad y de estrategia en la gestión y dirección de las organizaciones y entidades del sector público. Dicho proceso adaptativo ha estado fundamentado, en la mayor parte de las ocasiones, en las diferencias existentes entre una organización pública y una privada (e.g. la primera cuenta con recursos sin necesidad de competir en el mercado). (Álamo y García, 2007).

Gestión estratégica en el sector público

La gestión estratégica en el sector público es definida por Surdez y Aguilar (2011) como:

El conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. El sector público comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios para los ciudadanos (p.11).

Por lo que estos autores alegan que la gestión pública en el sector público tiene que considerar, como una etapa importante de su proceso, la identificación de conflictos entre objetivos económicos y de política, que pueden provocar tensiones.

Como bien es sabido, el Estado es una organización económica a la que se pertenece sin demasiada elección y que tiene derechos coactivos y responsabilidad para comportarse según la confianza que se le otorga en función de una legitimidad que no se deriva de la propiedad sino del proceso electoral. Como consecuencia de esta responsabilidad fiduciaria que rige la administración pública existen importantes restricciones en la discrecionalidad con la que se pueden administrar los recursos. Estas limitaciones a la gestión inherentes a la naturaleza económica del sector público afectan tanto a los recursos humanos como a los restantes aspectos de la gestión.

En lo administrativo la gestión se complica respecto al sector público por la mayor dificultad para medir rendimientos, el control jurisdiccional constante, una visibilidad y transparencia de la actuación pública más elevada que la de la actividad privada, la multiplicidad de objetivos y la mayor ambigüedad de la tecnología.

Por consiguiente, en el sector público la estructura administrativa luce muy compleja, donde la diversidad de atribuciones y actividades tributan a dificultar la toma de decisiones, confusión en las líneas de comunicación, falta de coordinación entre los diversos departamentos del organismo, la cual se incrementa cuando dos o más dependencias de distintos sectores o instituciones necesitan intervenir en un proyecto o propósito; aún estando conscientes que los objetivos deben expresarse y cumplirse en términos de bienestar público e interés social.

Por otra parte, las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización como en el sector privado, sino que son derivadas de políticas generales, por lo tanto, tienen un trasfondo político, es decir, estas decisiones significan órdenes de terceros externos, que normalmente forman un grupo bastante heterogéneo, compuesto de influyentes o grupos de presión, muchas veces con intereses opuestos. (Saché, 1990; Álamo y García, 2007).

En la opinión de González y García (2008), las organizaciones gubernamentales difieren de las privadas principalmente porque sus objetivos son diseñados desde el

exterior, nacen y actúan dentro de marcos jurídicos ya establecidos, en muchos casos son autoridad en cuanto que pueden crear o extinguir determinadas situaciones de su contexto y en otras personas u organismos. Por lo que:

La organización pública o gubernamental es muy compleja, ya que está siendo movida por dos fuerzas «la externa impuesta y general, y la interna creada y modificada de una forma particular; ambas contradictorias. La primera lleva a respuestas homogéneas, reglas rígidas y sentidos de la acción inmutables. La segunda lleva a la reinterpretación de normas y políticas, y a la generación de mecanismos flexibles de respuesta con sentidos de acción que se negocian. La primera, obliga a la aceptación de rígidos parámetros de evaluación de resultados y rendición de cuentas. La segunda implica entender la dificultad de alcanzar metas públicas y a la necesidad de adaptar e innovar constantemente para acercarse a resolver los problemas concretos que enfrentan cotidianamente los funcionarios gubernamentales» (Arellano, Cabrero, 2003 p. 10 citado en González y García, 2008 p. 6,).

Debido a ello, son variadas las restricciones impuestas a las organizaciones públicas entre ellas figuran las limitaciones presupuestarias, sistemas de control, análisis de costo beneficio, cambiantes expectativas de los consumidores y un marco macroeconómico menos favorable, en razón de lo anterior la receptividad de las organizaciones públicas para adoptar técnicas de planeación y mercadotecnia es mayor, lo que hace que una empresa pública se asemeje a una corporación privada (Saché, 1990). Por lo que según la visión de este autor, la gestión estratégica en el sector público comparte conceptos tales como sociedad, cultura, actores sociales, complejidad organizacional, contingencia, realidades particulares, adaptación, innovación, aprendizaje e interrelación entre todos estos factores.

De acuerdo a lo establecido por Allisson (1983 citado en Ballart, 2001) quien considera que:

Un organismo público o una gran empresa tienen en común una serie de funciones en la medida que ambos deben gestionar su estrategia organizativa: estructura, recursos humanos, operaciones y procesos, sistemas de información y comunicación, sistemas de control de gestión. Y componentes externos: unidades descentralizadas, relaciones con otras organizaciones y relaciones con los medios de comunicación. (p.23)

Asimismo, Surdez y Aguilar (2011), expresan que en la medida que una empresa privada es más grande tiende a asemejarse en aspectos de gestión al sector público y por tanto debe aprovechar la experiencia de éste, en aspectos tales como la habilidad para usar tácticas de negociación, de

preferencia en el esquema ganar-ganar, así como sus sistemas de comunicación para interactuar con eficacia con los stakeholders y lograr la cooperación de éstos en el logro de los objetivos organizacionales. Pero también las organizaciones públicas pueden hacer uso de una serie de técnicas de la ciencia del Management, que se aplican en las organizaciones privadas, ya sea a través de una aplicación directa, una aplicación creativa, o una reconceptualización.

De acuerdo a lo establecido por Nutt y Backoff (1993), para la gestión estratégica del sector público se ubican en los siguientes aspectos:

Con respecto a los stakeholders, es decir, las personas en condiciones de influir en la organización; para este sector, están representados por los usuarios de los servicios, el personal profesional, los órganos de supervisión, las legislaturas, funcionarios políticos, funcionarios electos. Los stakeholders tienen que ser considerados para diseñar las estrategias.

En cuanto al contenido del análisis DAFO, las organizaciones del sector público, tienden a ser impulsadas por las amenazas, por lo tanto, se deben identificar oportunidades en un mar turbulento de amenazas. Asimismo, las fortalezas y debilidades pueden surgir internamente y externamente y no se limitan a la capacidad de la organización.; por lo que se deben determinar qué elementos corresponden a cada una y quienes son las personas que deberían estar inmersas en la realización de cada variable. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, es aconsejable no sólo construir la matriz DAFO correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices DAFO y plantear estrategias alternativas.

Además la gestión estratégica en el sector público tiene que considerar, como una etapa importante de su proceso, el identificar conflictos entre objetivos que pueden provocar tensiones, así por ejemplo, el conflicto entre la necesidad de controlar el gasto y ampliar el servicio para satisfacer las demandas latentes. Porque una tensión que no se resuelva a través de la negociación puede causar graves problemas al organismo público. Y por ende, no se estarían satisfaciendo las necesidades del cliente, que en este caso serían las comunidades a las cuales atienden.

Aunado a ello, en el sector público, para que un líder estratégico pueda poner en práctica una visión se enfrenta a un conjunto formidable de obstáculos, como puede ser tener subordinados que han dividido lealtades, además están expuestos políticamente y en más de una ocasión los medios de comunicación hacen presunciones sobre las acciones de estos líderes y propician controversias con resultados que pueden hacer imposible que cualquier persona actúe. El problema de la dirección estratégica en una organización pública se agrava por el corto mandato de la mayoría de los

líderes, por lo que muchos toman la postura «vamos a esperar que esté fuera» y ofrecen esfuerzos simbólicos.

En consecuencia, esta incertidumbre incide negativamente en las relaciones entre los programas y los resultados, porque pueden llegar a ser vagas, y las metas pueden no ser claras o puramente retóricas. Asimismo el tiempo que planifican para desarrollar las actividades sufren retrasos debido a las autorizaciones correspondientes; lo cual para revertir esta situación, se debe generar una ampliación de los procedimientos y el formalismo. Por lo que los gerentes deben saber identificar los conflictos entre objetivos económicos y políticos y de esa forma evitar tensiones en el desempeño de las organizaciones públicas de acuerdo a lo establecido en los programas de los gobernantes de turno y a las instancias gubernamentales superiores.

Asimismo, el problema de la eficiencia del sector público afecta a las funciones distributiva, estabilizadora y asignativa del Estado pero es en esta última donde adquiere mayor importancia, tanto respecto a bienes públicos como respecto a bienes privados, tutelares o no. El impacto del sector público en la competitividad de un país aunque solo fuera por los bienes y servicios que produce, las crecientes demandas de servicios por una población más sofisticada y heterogénea, y las cada vez menores posibilidades de aumentar los ingresos públicos, hacen que la atención se oriente hacia el análisis de la gestión de los recursos públicos, sin las inferencias privatizadoras que solían acompañar tal análisis; el argumento lógico que permanece es el de la necesidad de instrumentar mecanismos de asignación que mejoren la utilización de dichos recursos y que asuman como no ética la ineficiencia probada.

Por eso, cuando la base de la economía es el conocimiento, éste se convierte en el principal activo; un capital que no está en los libros, sino en las capacidades de su personal. Entonces, es posible afirmar que el conocimiento, entendido como el capital intelectual de sus trabajadores, constituye hoy la oculta riqueza de las organizaciones y será un activo cada vez más esencial para ella, este es un aspecto que en muchos casos en el sector público no se considera ya que los servidores públicos no están totalmente capacitados de acuerdo a sus funciones y además no están comprometidos con la institución pública.

Asimismo, partiendo de la complejidad intrínseca de las organizaciones públicas, Arellano (2004) sostiene que el enfoque de gestión estratégica abre posibilidades para introducir objetivos racionales y con orientación social dentro de las organizaciones que buscan generar transformaciones en la realidad; por lo tanto, considera que es el enfoque más adecuado para implementarlo en las organizaciones públicas, donde los estudios sobre el problema estratégico, incluyen el:

… construir una vía teórica alternativa que concilia a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto, especialmente en lo referente a la compleja construcción de espacios para la realización de los proyectos de los grupos sociales, que así buscan hacer realidad su perspectiva del mundo. (p.50)

De acuerdo a la posición de este autor, se puede deducir que la gestión estratégica para el sector público es, sin duda, un libro propositivo que presenta diversas metodologías, herramientas útiles a la hora de su aplicación concreta. Sin embargo, la originalidad de la obra de David Arellano es que parte de una realidad heterogénea, así como de organizaciones públicas complejas, lo que plantea la necesidad de considerar a los seres humanos como sujetos de acción y tener en cuenta la estrategia del "otro".

Por consiguiente, considero que la misión de las organizaciones públicas deben establecer en su razón de ser, la justificación social de su existencia, así como las necesidades sociales o políticas que la organización busca cubrir, conduciendo a su personal hacia una perspectiva de acción racional, con la finalidad de movilizar a grupos e individuos dentro de una sociedad plural, crítica y dinámica, donde los grupos sociales sean recuperados como actores pensantes y constructores de su propia historia.

De acuerdo a la postura de Bryson (1995) citado por Álamo y García (2007), el cual sostiene que:

La planificación estratégica es una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección, que cuenta con grandes posibilidades de seguir siendo utilizada porque acepta y se fundamenta en la naturaleza política de la toma de decisiones. No obstante, desde los años ochenta se está utilizando la planificación estratégica en el sector público (p.10)

Por lo que estos autores expresan que, se pueden implementar diferentes modelos de planificación estratégica, donde el de Harvard es uno de los más utilizados en el sector público. Según este enfoque, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DAFO o alineamiento que debe existir entre las fuerzas y debilidades derivadas de la evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno obtenidas de la evaluación externa, de modo que las etapas básicas de todo proceso de dirección estratégica en el sector público se podrían concretar, para un nivel corporativo o institucional, en la preplanificación u organización del proceso, análisis del entorno, evaluación interna, declaración de misión y visión, identificación de ejes estratégicos, formulación de objetivos y estrategias, y finalmente, la puesta en práctica y control estratégico.

Por esto, considero que la gestión estratégica en el sector público se puede aplicar utilizando el método antes descrito, siempre y cuando se cuente con el compromiso visible y explícito de los máximos responsables de estas organizaciones; así como la identificación de los agentes participantes, ya sean internos o externos (personas, empresas, otras organizaciones públicas, asociaciones, colegios profesionales, comunidad financiera y ciudadanía en general), y los roles o funciones que deben ejercer estos individuos o grupos en la formulación estratégica y en su implementación.

Aunado a ello, el gran desafío de los dirigentes consiste en generar una responsabilidad social, multifactorial, multidimensional y compleja, centrándose en la formación de ser profesionales que respondan a una dinámica social en constante movimiento, con la finalidad de identificar los cambios que se requieren en la organización de la administración pública para generar el cambio en la gestión estratégica que garantice la mejora de sus procesos sociales en cuanto a la prestación de servicios a las comunidades y a la mejora continua en el trabajo que desempeñan los servidores públicos; por lo que la gestión estratégica más allá de ser una herramienta metodológica es una forma de actuar para organizar y lograr efectivamente resultados en la gestión pública, orientándolos hacia un norte estratégico específico.

Evolución de la gestión estratégica a través de la gerencia

Según David (1994), la gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos; por lo que requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de la organización, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por lo que, la gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias

internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

En cuanto a su evolución se tiene que Porter (1992,14) explica que, la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica. La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa. Y, en la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

Asimismo, David (2003), refiere que el ritmo acelerado del cambio hoy en día crea un mundo de negocios en el cual los hábitos gerenciales usados en las diferentes organizaciones, están quedando cada vez más inadecuados. La experiencia fue una guía apropiada cuando los cambios se podían realizar mediante pequeños incrementos. Sin embargo, las filosofías gerenciales con base en la experiencia y en la intuición, son extremadamente inadecuadas cuando se trata de decisiones estratégicas, produciendo consecuencias trascendentales e irreversibles.

El enfoque intuitivo contra estrategia con respecto a la toma de decisiones no es en realidad un problema de opciones. A todos los niveles, los gerentes en una organización deberían aplicar su juicio e intuición en el proceso de gestión estratégica. El pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente. Un enfoque de la gestión estratégica permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo. La intuición a veces revela factores subjetivos especiales que deberían ser tomados en cuenta. En cierto modo, el proceso de gestión estratégica es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador intuitivo brillante.

Hoy en día se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan en las organizaciones. El proceso de gestión estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Las organizaciones deben tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que

aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia de la gestión estratégica.

Tal como lo señala David (2003), el proceso de la gestión estratégica requiere investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de los empleados. Básicamente lo que hace diferente la gestión estratégica actual de la planificación estratégica del pasado es una mayor conciencia de la importancia de la ejecución de estrategias. Las estrategias mejor formuladas del mundo no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa. Tanto propietarios como presidentes, ejecutivos, jefes, presidentes y gerentes de alto nivel en muchas organizaciones con y sin ánimo de lucro han llegado a la conclusión de que el proceso de la gestión estratégica es de vital importancia para su éxito.

Por ello, a través de la gerencia de la gestión estratégica se seleccionan las herramientas que se deben usar para gestionar las estrategias; para el cual se pueden utilizar software que permita automatizar la ejecución de la estrategia, así como la agilidad y facilidad de uso que garanticen la validez de la información y el nexo entre todas las partes o áreas en que se divide la organización.

Reflexiones finales

La gestión estratégica es una de las mayores innovaciones para la administración pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional, creativa y altamente estructurada; por lo que los gerentes de las organizaciones públicas pueden utilizar las técnicas administrativas exitosas del sector privado y, con las adecuaciones pertinentes, aplicarlas en sus organizaciones. Inclusive pueden considerar la posibilidad de contratar a individuos que han ocupado cargos de alta gerencia en la iniciativa privada como asesores, directores o jefes de área, para que con su empirismo puedan contribuir al logro de metas y objetivos de la misma.

Como bien es sabido, en la administración pública se están dando grandes modificaciones en los sistemas de planeación, administración, contabilidad y control en los procesos internos; sin embargo, en muchos casos las prácticas de corrupción heredada desde hace muchos años es lo que ha prevalecido, simplemente porque los niveles implícitos de la cultura sobre lo público no han cambiado, se siguen manteniendo creencias que lo público no es de nadie y que se puede usufructuar para fines personales, aunado a que su planificación no es prospectiva para asumir riesgos, sorpresas inesperadas, imprevistos, entre otros.

Por ello, el Estado debe recuperar la dinámica social, no como una serie de situaciones lineales que ocurren de

forma sucesiva y que llevan al progreso con algunas disrupciones, sino como un proceso amplio de construcción de voluntades sociales, como horizonte abierto a las posibilidades del futuro, como un esfuerzo para darle a la realidad una organización según distintas visiones de la misma, enfrentándose a ella mediante una perspectiva de lo que se quiere hacer e ir minimizando las conductas aprendidas, a través de planes que permitan al talento humano conocer e involucrarse con las perspectivas que se están proyectando para cubrir las metas y objetivos que se han trazado en prospectiva para dar respuesta a las necesidades sociales.

Actualmente, la administración pública contemporánea es compleja porque vive en un cambio constante, en una angustiante y permanente volatilidad de muchos factores endógenos y exógenos que no puede controlar; por lo que sus instituciones han decrecido exponencialmente en el logro de metas y objetivos prospectivos; por lo que se hace necesario implementar estrategias gerenciales a través de planes estratégicos y operativos en un mundo cambiante, donde las habilidades, instrumentos y procedimientos para determinar los niveles de eficiencia cambian de acuerdo a las exigencias de los ciudadanos, garantizando la satisfacción de sus necesidades económicas, educacionales, culturales, sociales, de salud, seguridad entre otros.

Por lo tanto, la finalidad de cualquier estilo de administración pública, es el logro de la máxima eficiencia para el bienestar colectivo de los ciudadanos. Los miembros de una nación quieren estar satisfechos en sus tres dimensiones: como ciudadanos, que eligieron a los gobernantes y exigen resultados; como consumidores, para satisfacer sus necesidades, bajo su propio esquema de valores y expectativas de vida; y como contribuyentes, que se despojan de sus recursos financieros, para financiar la provisión de bienes y servicios públicos y que por eso, tienen el derecho de exigir que sean bien asignados, bien utilizados y que produzcan un beneficio concreto para generar bienestar en la población, y cuyos servicios sean con eficiencia, eficacia y calidad.

Asimismo, el mayor impacto de una planificación estratégica, radica en el momento en que el proyecto institucional aporta al proyecto nacional de desarrollo, por lo tanto la planificación operativa de la nación que viene a ser la planificación estratégica jurídico política, la planificación operativa de los poderes del Estado que viene a ser la planificación estratégica de cada uno de sus organismos; y la planificación operativa institucional, que corresponde a la misión explicitada en la planificación estratégica de cada organismo, debe plantear un articulación integrada de qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados.

Es por eso que, la planificación estratégica en el ámbito público es un

instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario.

El sector público debe buscar las herramientas necesarias para garantizar la formulación de estrategias y objetivos que les permita satisfacer las necesidades básicas de sus pueblos a corto, mediano y largo plazo; independientemente de la duración de sus periodos gubernamentales, por lo que debe fomentarse entre todos los políticos y entes gubernamentales la cultura organizacional, donde se respete la planificación estratégica de los gobiernos salientes que se hayan trazado en el marco de la gestión estratégica, donde los directores, gerentes y talento humano en general se hayan involucrado con la elaboración y ejecución de la misión, visión, estrategias y objetivos establecida en las organizaciones con la finalidad de lograr las metas anuales trazadas en los planes anuales, tomando correctivos en aquellos objetivos que no se cumplan.

Referencias bibliográficas

Álamo Vera y García Soto (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol 13. Nº 2. Documento en línea. Disponible en: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54410/1/663876257.pdf. [Consultado: 2021, junio 06].

Arellano Gault, David (2004). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Documento en línea. Disponible en:

https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/gestion_estrategica_para_el_sector_publi.pdf. [Consultado: 2021, junio 08].

Arellano Gault, David (2001). Diseño estratégico de organizaciones públicas. Una tecnología administrativa aplicada en México. Centro de investigación y docencia económica. Documento en línea. Disponible en: https://www.academia.edu/30021621/Dise%C3%B1o_estrat%C3%A9gico_de_organizaciones_p%C3%BAblicas_Una_tecnolog%C3%ADa_administrativa_aplicada_en_M%C3%A9xico?auto=download. [Consultado: 2021, junio 04].

Ballart, X. (2001). Innovación en la gestión pública y en la empresa privada: los casos de Óscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma y Rafael Villaseca. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Ballesteros, D. B. (2007). Planeación Estratégica: guía didáctica y modulo.

Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Medellín-Colombia.

David, F (1994). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Bogotá.

David, F (2003). Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Documento en línea. Disponible en: https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf. [Consultado: 2021, junio 15].

González, M.G., García, M. (2008). Estrategias de la administración públicas para la inclusión de la mujer: caso in-mujer D.F. Memorias del VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. México: Universidad de Nayarit.

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración. Una perspectiva global. España. Mc Graw Hill

Nutt, P.C. y Backoff, R.W. (1993). Transforming public organization with strategic management and strategic leadership. Journal of Management, verano, p.p. 1-35. Recuperado el 28 de Noviembre de 2009. Documento en línea. Disponible en:

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n2_v19/?tag=content;col1. [Consultado: 2021, junio 20].

Porter, M., Estrategia competitiva, CECSA, México, 1992.

Saché, M. (1990). Planeación estratégica en empresas públicas. México: Trillas.

Surdez, Edith y Aguilar, Norma (2011). Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado. Diferencias y similitudes. Hitos de ciencias económicas administrativas. Documento en línea. Disponible en: http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf. [Consultado: 2021, junio 16].