

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: RETOS Y OPORTUNIDADES

STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Mónica del Pilar Quiñónez Cercado¹, Byron Jacho Castillo², Jonás Sneider Calle García³

RESUMEN

La investigación llevada a cabo evidencia la conexión que existe entre la gestión estratégica en la administración pública, esto resalta la importancia de implementar una adecuada gestión para enfrentar los retos y desafíos que conllevan las instituciones gubernamentales. La necesidad de estudiar la relación entre estas dos variables surge a partir del conocimiento de la existencia de políticas y procedimientos establecidos para las entidades del sector público, y la intención de contrastar esta información con la realidad observada. El objetivo principal de este estudio se centró en analizar a fondo la gestión estratégica en la administración pública, destacando los retos a los que se enfrenta y las oportunidades que se abren en el proceso cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la ciudadanía. El enfoque metodológico empleado en esta investigación es a través de una revisión crítica de la literatura existente y el análisis de datos empíricos. Entre sus resultados se destaca que las instituciones públicas aplican una planificación que se deriva de los objetivos de la entidad, además de cumplir con leyes y normativas que regulan al ámbito público.

Palabras claves: Gestión estratégica, sector público, retos y oportunidades, administración pública.

ABSTRACT

in public administration, highlighting the importance of implementing proper management to address the challenges and issues faced by governmental institutions. The need to study the relationship between these two variables arises from the awareness of established policies and procedures for public sector entities, along with the intention to compare this information with observed reality. The main objective of this study was to thoroughly analyze strategic management in public administration, emphasizing the challenges it faces and the opportunities that arise in the process aimed at meeting the needs of the citizenry. The methodological approach used in this research involves a critical review of existing literature and empirical data analysis. Among its conclusions, it is highlighted that public institutions entail planning derived from the entity's objectives, in addition to complying with laws and regulations that govern the public sphere.

Keywords: Strategic management, public sector, challenges and opportunities, public administration.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://orcid.org/0000-0002-6747-5874>. monica.quinonez@unesum.edu.ec

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://orcid.org/0000-0001-9778-1752>. byronjacho311@hotmail.com

3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://orcid.org/0000-0002-6244-0314>. jonas.calle@unesum.edu.ec



RESUMO

A pesquisa realizada demonstra a conexão que existe entre a gestão estratégica na administração pública, destacando a importância de implementar uma gestão adequada para enfrentar os desafios e questões enfrentados pelas instituições governamentais. A necessidade de estudar a relação entre essas duas variáveis surge da consciência de políticas e procedimentos estabelecidos para entidades do setor público, juntamente com a intenção de comparar essas informações com a realidade observada. O principal objetivo deste estudo foi analisar minuciosamente a gestão estratégica na administração pública, enfatizando os desafios que ela enfrenta e as oportunidades que surgem no processo com o propósito de atender às necessidades da cidadania. A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa envolve uma revisão crítica da literatura existente e análise de dados empíricos. Entre suas conclusões, destaca-se que as instituições públicas envolvem um planejamento derivado dos objetivos da entidade, além de cumprir as leis e regulamentos que regem o espaço público.

Palavras-chave: Gestão estratégica, setor público, desafios e oportunidades, administração pública.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica en la administración pública ha adquirido importancia en el escenario global del siglo XXI (Montero, 2023). En un entorno caracterizado por la complejidad de los desafíos contemporáneos, la creciente demanda de transparencia, mejorar la utilización de los recursos y elevar la excelencia de los servicios públicos, la necesidad de adoptar enfoques estratégicos se vuelve imperativa. El sector público en el Ecuador y en todo el mundo están siendo llamados a transformar sus estructuras y prácticas administrativas con el fin de responder de manera más eficiente y efectiva a las cambiantes expectativas de la sociedad.

Para (Affonso, 2022) en los años 90, la administración pública empezó a reconocer la relevancia de la gestión estratégica al darse cuenta de que este enfoque busca mejorar la planificación a largo plazo, en contraste con la visión principalmente funcional de los problemas que solía prevalecer en la planificación tradicional, adoptando en su lugar una perspectiva más holística y organizativa, como se hace en la planificación estratégica.

La administración pública, como pilar fundamental en el funcionamiento de los países, se enfrenta a una serie de retos complejos,

incluyendo la gestión de recursos limitados, la adaptación a nuevas tecnologías, la mejora de la participación ciudadana y la garantía de la sostenibilidad a largo plazo (Valencia, 2022). En este contexto, la gestión estratégica emerge como un enfoque que puede permitir a las instituciones gubernamentales abordar estos desafíos y sacar partido de las oportunidades que se manifiestan.

En este orden de ideas, el propósito de este estudio es analizar a fondo la gestión estratégica en la administración pública, destacando los desafíos que se muestran y las oportunidades que surgen en el proceso. Mediante una investigación minuciosa de la literatura disponible y la revisión de datos basados en evidencia empírica, este estudio determina cómo la gestión estratégica puede transformar la manera en que los gobiernos prestan servicios, toman decisiones y se relacionan con los ciudadanos.

Además, se pretende identificar enfoques innovadores que permitan a la administración pública adaptarse a un entorno en constante evolución y cumplir con su compromiso de servir al interés público.

En última instancia, este estudio aboga por la importancia de un proceso estratégico efectivo en la administración pública como un medio para promover la eficiencia, la responsabilidad

y la excelencia en la entrega de servicios gubernamentales, al tiempo que garantiza la consecución de las demandas de la sociedad.

Gestión estratégica en la administración pública
La gestión estratégica en la administración pública se refiere al empleo de enfoques estratégicos y prácticas de gestión en entidades gubernamentales (Affonso, 2022), con el fin de alcanzar objetivos de largo plazo, maximizar la eficiencia y responder de manera efectiva a las cambiantes demandas de la sociedad. Esta perspectiva implica una planificación estratégica que alinea los recursos y esfuerzos con la misión y visión de la entidad gubernamental, facilitando la adopción de decisiones con un mayor respaldo de información y una mayor capacidad de adaptación.

Retos y oportunidades en la administración pública

Para (Paladines, 2021), señala que los retos en la administración pública de América Latina, principalmente es la lucha contra la corrupción, dado que representa una de las importantes inquietudes a nivel regional, lo cual aborda temas como la adquisición pública y su influencia en la prevención de la corrupción, el fomento de compras públicas sostenibles, el análisis de los aspectos problemáticos en la gestión de selección de personal y la formulación de políticas públicas.

(Picón, 2021), asegura que la administración debe servir de manera eficaz e imparcial a los intereses públicos, identifica que, entre los numerosos desafíos que el sector público debe implementar, se destacan las siguientes:

- La simplificación de procesos y trámites administrativos, eliminando obstáculos burocráticos innecesarios y agilizando el procedimiento para reducir los tiempos de resolución.
- Incrementar la inversión en formación en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, con el fin de extender la cantidad de procesos realizados a través de

medios electrónicos, mejorando su velocidad y eficiencia.

- Intensificar sus acciones en políticas dirigidas a mitigar la despoblación y mejorar la atención a las áreas rurales, fomentar la igualdad real entre géneros y enfrentar retos como la migración.

Por otra parte, las oportunidades en la administración pública pueden variar (Soledispa, Zea, & Santistevan, 2020). Entre ellas están: la mejora de la eficacia y permitiendo la asignación óptima de recursos, lo que conduce a una administración pública más eficiente, además la innovación y tecnología, que puede revolucionar la administración pública, mejorando el ofrecimiento de servicios y la interacción con los ciudadanos y el enfoque en la sostenibilidad debido a que puede promover la adopción en la toma de decisiones gubernamentales, lo que es crucial para garantizar un futuro sostenible.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que se manejó en este estudio implicó una revisión bibliográfica exhaustiva en tres etapas. En el inicio, se realizó una búsqueda detallada de fuentes bibliográficas relacionadas con la gestión estratégica en la administración pública, utilizando términos de búsqueda específicos. Además, se aplicaron criterios rigurosos de selección para incluir únicamente fuentes de alta calidad y pertinencia. Finalmente, se realizó un análisis crítico de la literatura seleccionada, extrayendo información relevante sobre los conceptos clave, los retos y las oportunidades en la gestión estratégica en la administración pública, lo que permitió identificar tendencias y patrones en la literatura existente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Entre los resultados derivados de varias fuentes de investigación en el análisis de la literatura previamente publicada, se observan, diferentes enfoques recopilados de autores y expertos para cada variable.

Gestión estratégica

Según (Guato, 2020), la gestión estratégica comprende herramientas que posibilitan la mejora y optimización de diversas estrategias administrativas y financieras en favor del desempeño a largo plazo de una entidad u organización. Esto implica el establecimiento de parámetros y estrategias destinados a lograr los objetivos organizacionales y, en última instancia, a promover la eficiencia y eficacia.

De acuerdo con (Méndez, 2021), en una organización se sigue un proceso secuencial compuesto por nueve etapas. Basado en la literatura que ha aplicado conceptos de la gestión estratégica para la administración de organizaciones públicas (Nutt & Retroceder, 1992); (Bryson, 2011); (Joyce, 2015), han definido estas etapas de la siguiente manera:

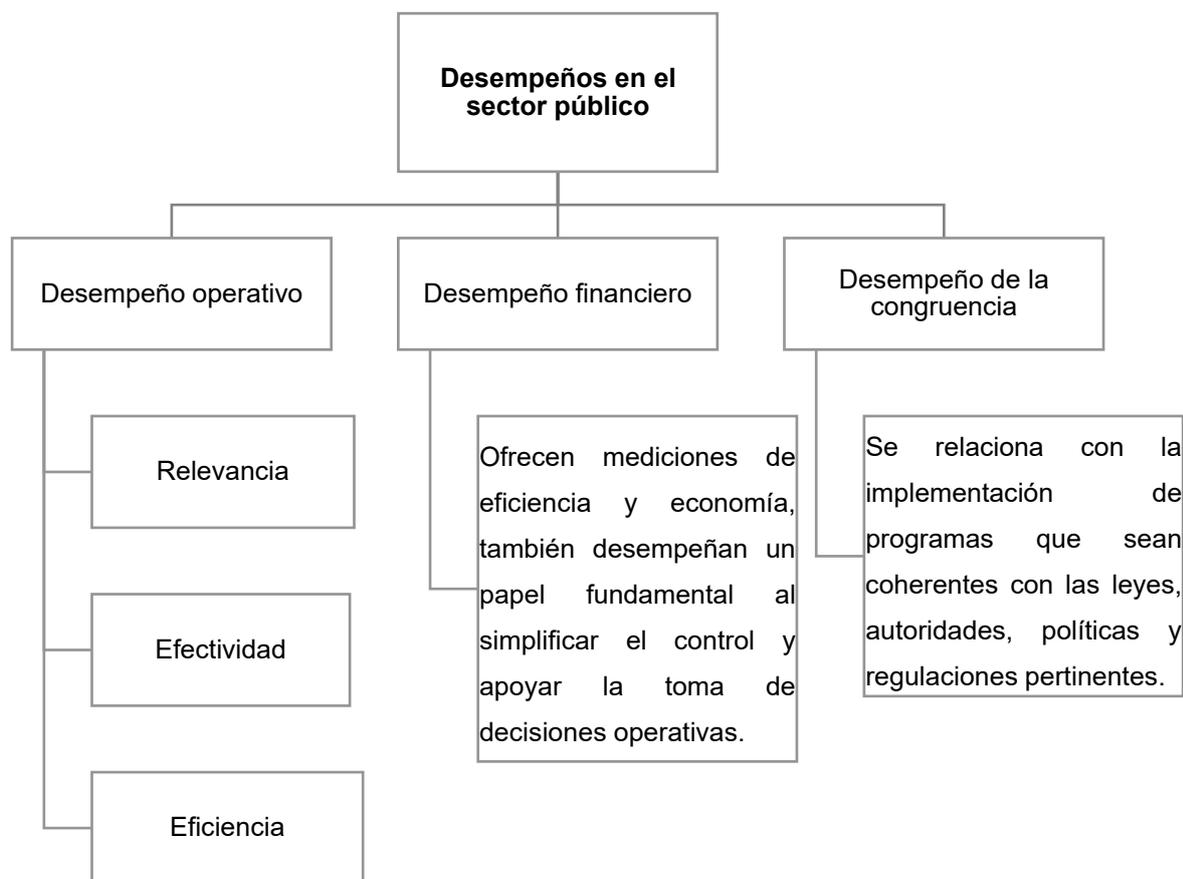
- Inicialmente, se establece un grupo encargado de coordinar la gestión estratégica, con el fin de diseñar los diagramas de flujo y cronogramas para su desarrollo.
- Luego, se procede a definir o revisar la misión organizacional, lo que incluye la definición de los principios, valores esenciales y metas fundamentales de la organización, así como su identidad y naturaleza.
- La tercera etapa involucra el análisis situacional, donde se seleccionan técnicas de análisis, se recopila y evalúa información, se evalúa la circunstancia estratégica y se realiza una evaluación y discusión de la misma.
- Posteriormente, se procede a definir o revisar la visión, basándose en el análisis situacional y, a veces, en la misión.
- La quinta etapa implica la definición de objetivos, incluyendo la creación de un mapa de objetivos de largo, mediano y corto plazo y la priorización de los mismos.
- Luego, se define la estrategia para alcanzar los objetivos, lo que incluye la identificación

de opciones y la planificación de acciones estratégicas basadas en las técnicas de análisis situacional utilizadas.

- La séptima etapa se enfoca en definir la mecánica y secuencia específicas de las acciones, incluyendo la asignación de recursos y la interacción con los actores involucrados.
- En la octava etapa, se analizan los supuestos y factores clave de éxito y riesgo, identificando factores críticos y evaluando los riesgos para la ejecución exitosa del plan.
- Por último, se definen estrategias de seguimiento y adaptación de la política durante la ejecución, incluyendo técnicas de seguimiento, como el cuadro de mando y planes de contingencia.

Por otra parte, se identifican tres aspectos fundamentales vinculados al rendimiento de la administración pública, lo que implica que hay tres aspectos diferentes donde la creación de sistemas de indicadores se vuelve esencial, estos aspectos comprenden el rendimiento operativo, la salud financiera y la coherencia (Espín, 2018):

Figura 1: Desempeño en el sector público



Fuente: Creación propia a partir de la información de (Espín, 2018).

Administración pública

En América Latina, en particular en naciones como Ecuador, se ha observado un cambio significativo en la administración pública. Esto ha generado desafíos significativos para la sociedad, como la reducción de los fondos destinados a la administración pública, además del cambio en la orientación política y modificaciones en la estructura del aparato estatal, entre otros aspectos (Merchán, Peña, Parrales, & Pinargote, 2021).

Conforme (Dillerva, 2021), señala que la administración pública ha experimentado un cambio hacia una visión renovada de la gestión, incorporando nuevas herramientas que les posibilitan avanzar en la consecución de sus objetivos, los cuales se han definido a través de metas establecidas en su propio plan estratégico. Las entidades gubernamentales de un país deben implementar sus resoluciones de manera efectiva

y eficiente. Esto es fundamental para mantenerse al día con los avances positivos y tecnológicos y para afrontar con rapidez los desafíos recientes y oportunidades que enfrenta la administración pública. Un ejemplo inspirador proviene de las prácticas exitosas de las empresas privadas, que han efectuado inversiones considerables en tecnología y avances con el objetivo de optimizar sus operaciones organizativas (Valencia, 2022).

A partir de la revisión teórica, se han identificado factores en cada variable que permiten una comprensión más clara de la gestión de las instituciones estatales en relación con las variables de investigación. Esto se logra al considerar la interacción entre las instituciones, la sociedad y los actores, que está influenciada por el contexto en el que operan.

Tabla 1: Análisis de las variables

Definición	Variable	Indicador
Gestión estratégica: Proceso de planificación y ejecución de estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo.	Objetivos estratégicos	Cumplimiento de planificación
	Participación ciudadana	Satisfacción de la ciudadanía
	Medición del desempeño	Evaluación del desempeño organizacional
Administración pública: Organización y gestión de recursos públicos para la prestación de servicios y la toma de decisiones gubernamentales.	Gestión de recursos	Uso eficaz de recursos públicos
	Transparencia y rendición de cuentas	Calidad de los recursos y servicios prestados
	Cumplimiento de leyes y regulaciones	Auditorías internas y externas
Retos y oportunidades: Desafíos y posibilidades que afectan o benefician la administración pública y la gestión estratégica.	Cambios en el entorno	Capacidad de adaptación a cambios
	Innovación	Grado de innovación en la administración pública
	Colaboración intergubernamental	Nivel de colaboración entre entidades gubernamentales

Figura 2: Elementos que influyen en el desempeño de las entidades públicas



Fuente: Elaboración propia

La gestión estratégica en la administración pública ofrece una gama de desafíos y posibilidades que son fundamentales para mejorar la eficiencia, la efectividad y la transparencia en la ofrecimiento de servicios y el acatamiento de los objetivos

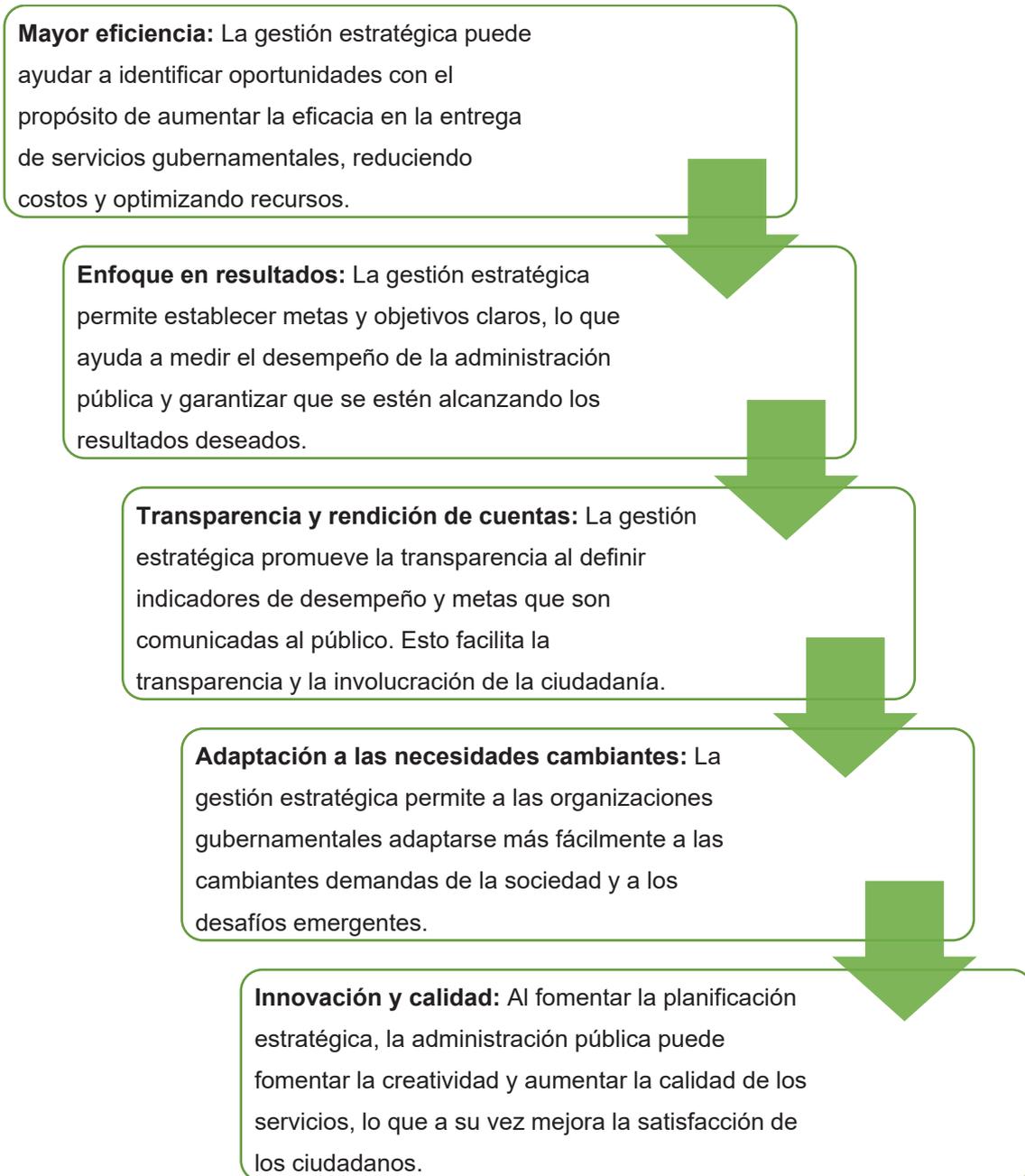
gubernamentales (Rivero, 2018). A continuación, se describen algunos de los principales desafíos y ventajas asociados a la gestión estratégica en la administración pública:

Figura 3: Retos de la gestión estratégica en la administración pública



Fuente: Creación propia a partir de la información de (Rivero, 2018).

Figura 4: Oportunidades de la gestión estratégica en la administración pública



Fuente: Creación propia a partir de la información de (Rivero, 2018).

La gestión estratégica en la administración pública conlleva desafíos significativos, pero también ofrece oportunidades para mejorar la gobernanza, la eficiencia de los servicios estatales. La implementación exitosa de la gestión estratégica requiere un compromiso a largo plazo, liderazgo efectivo y la capacidad de adaptarse a un entorno gubernamental en constante cambio.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica en la administración pública de las instituciones gubernamentales implica una planificación que se deriva de los objetivos de la entidad, además de estar conectada a través de los retos y oportunidades, contribuyendo así a su desarrollo sostenible y al bienestar de sus funcionarios y de la población.

La aplicación de una gestión estratégica en el ámbito gubernamental posee la capacidad de aumentar la satisfacción tanto de la comunidad interna como externa, fortaleciendo la cultura organizacional y fomentando el compromiso de los servidores públicos, algo que es especialmente necesario en la actualidad.

La administración del sector público enfrenta numerosos desafíos y obstáculos. En realidad, no hay nada que sea imposible; lo que a menudo se percibe como difícil se puede simplificar mediante una planificación y organización efectiva, y la falta de orden puede transformarse en una estructura más organizada a través de la disciplina. Es por esto que este estudio analizó los retos que afronta la administración pública, con el propósito de evaluar el progreso y explorar las oportunidades que están surgiendo en las instituciones gubernamentales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Affonso, A. (01 de noviembre de 2022). La gestión estratégica en el sector público: desafíos y oportunidades. Obtenido de <https://professorannibal.com.br/2022/11/01/la-gestion-estrategica-en-el-sector-publico-desafios-y-oportunidades/>

Bryson, J. M. (2011). Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y sostener los logros organizacionales.

Dill'erva, I. F. (22 de septiembre de 2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia. Obtenido de LUMEN, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón: <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/lumen/article/view/2396/2509>

Espín, R. (2018). La Gestión Estratégica en Organizaciones del Sector Público. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Gestio%CC%81n-estrategica-en-organizaciones-del-sector-pu%CC%81blico.pdf>

Guato, J. J. (2020). Modelo de gestión estratégica aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado de San Antonio de Pichincha . Obtenido de [Trabajo de titulación en opción al grado de Magister en Administración pública]: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2669/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2020-053.pdf>

Joyce, P. (2015). Gestión Estratégica en el Sector Público.

Méndez, J. L. (2021). La planificación estratégica en el sector público. Estado del arte y reflexiones generales. Obtenido de Estado Abierto, Vol. 6, N.º1, 2021, pp. 59-80: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/297/276>

Merchán, N. P., Peña, D. K., Parrales, J. E., & Pinargote, N. F. (2021). Desafíos en la administración pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador. Obtenido de RECIAMUC, 5(2), 197-207: <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/670/1023>

Montero, G. (02 de octubre de 2023). Administración pública del siglo XXI, sus características, complejidades y desafíos.

Obtenido de <https://map.gob.do/2023/10/02/administracion-publica-del-siglo-xxi-sus-caracteristicas-complejidades-y-desafios/>

Nutt, P., & Retroceder, R. (1992). *Gestión estratégica de organizaciones públicas y del tercer sector: un manual para líderes*. Jossey Bass. Obtenido de https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/52527/strategic-management-of-public-and-third-sector-organizations-a-handbook-for-leaders-paul-c-nutt-and?_lg=en-GB

Paladines, C. (2021). *Retos 2020: Gobierno y Administración pública*. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2021/11/Retos-2020-Gobierno-y-Administracio%CC%81n-pu%CC%81blica-1.pdf>

Picón, A. (06 de septiembre de 2021). *Retos y desafíos para el futuro inmediato de la Administración pública*. Obtenido de <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/transversal/blog-administracion-publica/retos-y-desafios-para-el-futuro-inmediato-de-la-administracion-publica-2021-09-06/>

Rivero, M. (enero de 2018). *Informar y comunicar: Retos y oportunidades para las instituciones de la administración pública*. Obtenido de *Revista: CE Contribuciones a la Economía*: <https://www.eumed.net/ce/2018/1/informar.html>

Soledispa, X. E., Zea, C. A., & Santistevan, K. L. (septiembre de 2020). *La nueva gestión pública: retos y oportunidades*. Obtenido de *Pol. Con.* (Edición núm. 49) Vol. 5, No 09: 10.23857/pc.v5i9.1695

Valencia, M. W. (15 de octubre de 2022). *Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica*. Obtenido de *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3473/5276>

Valencia, M. W. (15 de octubre de 2022). *Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica*. Obtenido de *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3473/5276>