



Marzo 2018 - ISSN: 1988-783

LA GESTIÓN PÚBLICA FUNDAMENTADA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPACTO EN LA CIUDADANÍA

Aldrin Jefferson Calle García¹
jefferson_calle1@hotmail.com

Carlos Artemidoro Zea Barahona²
caryfran3@hotmail.com

Xavier Enrique Soledispa Rodríguez³
xsoledispa@hotmail.com

Letty Soraida Quimi Cobos⁴
lettyquimic63@hotmail.com

Universidad Estatal del Sur de Manabí
Jipijapa - Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aldrin Jefferson Calle García, Carlos Artemidoro Zea Barahona, Xavier Enrique Soledispa Rodríguez y Letty Soraida Quimi Cobos (2018): "La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/gestion-publica.html>

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo presentar un estudio sobre la gestión pública fundamentada en la planificación estratégica y su impacto en la ciudadanía, hay que considerar que la gestión pública es compleja debido a que involucra al interés público y el juicio de los ciudadanos, por lo tanto es necesario indicar que el uso de la planificación estratégica se convierte en una de las herramientas más efectivas que logra dimensionar todos los escenarios de la institución, estos escenarios no solo son los presentes sino también aquellos que involucran el futuro de la organización, por ello quienes realizan la gestión y en este caso la gestión pública deben tener claro su vital importancia, se logró detectar que la gestión realizada por quienes dirigen las instituciones públicas en Jipijapa no toman en consideración la planificación estratégica como punto de orientación de las acciones globales de la organización, sino más bien la utilizan como requisito para presentarla ante los organismos de control. Esta investigación es de carácter cualitativa explicativa considerando la aplicación de instrumentos de investigación a quienes dirigen las instituciones públicas y a los jefes de

¹ Economista, Magister en Contabilidad y Auditoría, Docente Titular a tiempo completo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad Ciencias Económicas, Jipijapa- Ecuador.

² Economista, Magister en docencia universitaria e investigación educativa, Docente Titular a tiempo completo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad Ciencias Económicas, Jipijapa- Ecuador.

³ Economista, Especialista en proyectos de consultoría, Docente Titular a tiempo completo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad Ciencias Económicas, Jipijapa- Ecuador.

⁴ Economista, Magister en gerencia y administración de salud, Docente Titular a tiempo completo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de la Salud, Jipijapa- Ecuador.

planificación estratégica en aquellas que lo tienen.

Palabras claves:

Gestión - gestión pública – planificación estratégica – sector público - desarrollo.

SUMMARY

The objective of the research work is to present a study on public management based on strategic planning and its impact on citizenship, we must consider that public management is complex because it involves the public interest and the citizens' judgment, Therefore it is necessary to indicate that the use of strategic planning becomes one of the most effective tools that manages to dimension all the scenarios of the institution, these scenarios are not only those present but also those that involve the future of the organization, for Therefore, those who carry out the management and in this case the public management should be clear about its vital importance, it was possible to detect that the management carried out by those who direct the public institutions in Jipijapa do not take into account the strategic planning as a point of orientation of the global actions of the organization, but rather use it as a equisite to present it to the control organisms. This research is of an explanatory qualitative nature considering the application of research instruments to those who direct public institutions and heads of strategic planning in those that have it.

Keywords:

Management - public management - strategic planning - public sector - development.

INTRODUCCIÓN

En América Latina durante los últimos años se ha venido utilizando como herramienta preponderante la planificación estratégica en el sector público, básicamente en la definición de los lineamientos de referencia del desarrollo de sectores en el ámbito local y en la definición de políticas institucionales que expresan procesos de sostenibilidad en la organización.

En el Ecuador, el uso de la planificación estratégica, también se la utiliza como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios de la sociedad y a los problemas del entorno. El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Cabe señalar que la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias organizacionales. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente, por lo tanto un aspecto importante en el sector público es la necesidad de evaluar el impacto organizacional y social que ha tenido la implementación de la planificación estratégica.

DESARROLLO

La planificación estratégica en el sector público

Es necesario señalar que en la planeación estratégica se plasma el desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, lo cual se presenta como guía y orientación en una entidad con el fin de cumplir

metas estipuladas. (Sallenave, 2000).

El proceso de la planificación estratégica en el sector público implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y el impacto en lo social, es necesario indicar que el fin de las instituciones públicas en el Ecuador es el impacto social para generar un buen vivir.

Cabe señalar que el plan estratégico es un documento que determina las líneas de acción, es decir, las estrategias que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo, en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas, incluyendo los recursos que se deben asignar, todos aquellos objetivos factibles de lograr deben tener correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Toala, 2011)

Modelos de planeación estratégica en el sector público

En el sector público los modelos de planeación estratégica más comunes que se aplican son el modelo de Harvard y el de grupos de interés. En el primero, la formulación de estrategias se basa en el modelo FODA o DOFA, que es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. (Medianero, D, 2001).

Hay que señalar, que la planificación estratégica apunta también a una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección orientados a la naturaleza política de la toma de decisiones, no es solo cumplir objetivos de procesos administrativos y operativos con eficiencia y eficacia, sino también es la forma de mejorar los resultados organizacionales tomando en consideración la capacidad que tiene el talento humano en la organización. (Bryson, 1988).

Permitir la formación ética dentro del plan estratégico organizacional con el fin de que los miembros de la organización cuenten con la capacidad adecuada, es un reto que debe estar planteado dentro de la planificación estratégica, la gestión administrativa en el sector público es un factor que no solamente depende de los resultados exitosos en términos de la utilización correcta de su presupuesto, sino también que debe medirse el impacto social que está generando la institución del sector público en la población, porque de lo contrario si los ciudadanos no están satisfechos con el accionar público, entonces se estaría desvirtuando el rol social de las instituciones públicas. (Moro, 2002)

Cabe indicar que desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, sin embargo la planificación estratégica es la herramienta que actualmente lidera la gestión administrativa no solo en el ámbito privado sino también en el público (Navarro, 2016).

El impacto de la planificación estratégica, es porque permite determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. También logra definir la estrategia o la dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. (Suarez, 2016)

El control en la planificación estratégica

Dentro de la planificación estratégica existen dos tipos básicos de control, en función de los recursos, los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar y de

retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización, el segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando. (Vera, 2013)

La planificación estratégica en el sector público, mantiene como objetivo el hecho de trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Analizar los escenarios: en esta fase consiste en estudiar las circunstancias que rodean la institución pública para detectar las oportunidades y anticiparse a los riesgos. El mundo cambia de manera acelerada y, por ello, es necesario conocer en qué se modifican los escenarios donde interactúan las personas, las organizaciones y la el sector público. (Llauger, 2014).

La heterogeneidad de modelos institucionales, la diferencia de presupuesto el número poblacional y las culturas de las organizaciones del sector público se ha de tener en cuenta al elaborar una estrategia para revitalizar la administración pública, ya que entrañará una combinación de medidas diferentes de desarrollo de la capacidad. Así mismo, es muy difícil comprender la compleja interacción entre las capacidades, la cultura, la información y los incentivos en el contexto de un país concreto. Por esas razones, infundir confianza en sí misma a la administración pública partiendo de una posición de debilidad siempre es un empeño sustancial que requiere combinar una estrategia a largo plazo con medidas a corto plazo (Comité de expertos en administración pública, 2004).

Cabe mencionar que, la gestión pública en su accionar consolida los objetivos establecidos en la organización, también se crea un plan en el que se detalla todo lo realizado para el cumplimiento de dichos objetivos. Una planeación de gestión es igual a una planeación de negocio, ya que se debe tomar en cuenta estrategias ya sean a cortos como a largos plazos y de esta manera llegar al cumplimiento de objetivos, en esta planeación se debe realizar un mapa de ruta en el cual estén plasmadas todas las tareas que debe lograr las empresa. La planeación de la gestión pública es conocer los objetivos específicos de la institución y debe incluir todos los detalles de cada objetivo. Para establecer una meta se debe tomar en cuenta que deben existir proyecciones financieras y también de recursos humanos para su cumplimiento, cada meta que se establezca debe tener proyectos, tareas y esta manera llegar al logro de la misma, pensando siempre que el beneficiario final es el ciudadano. (Riquelme, 2011).

En la planificación estratégica, es imprescindible tomar en cuenta que cuando se habla de priorización de objetivos y tareas se refiere al orden que deben llevar los objetivos y estos dependen de su importancia. A medida que la institución pública vaya estableciendo los proyectos, debe ir estipulando plazos para que se ejecuten las tareas necesarias. El proceso de la planeación debe incluir estrategias mediante las cuales se evaluará la manera en que se va progresando para la realización de las metas en los plazos establecidos. Una planeación debe poseer un plan contingente; porque pueden existir planes que obtengan aspectos inalcanzables para la organización. (Pérez, 2010).

En la administración pública, se han dado grandes modificaciones en los sistemas de planeación, de administración, de contabilidad y de control, en los procesos internos, etc., pero en muchos casos las prácticas de corrupción siguen siendo similares a las que existían hace cincuenta o cien años, porque los niveles implícitos de la cultura sobre lo público no han cambiado, es decir, se siguen manteniendo imaginarios y creencias de que lo público no es de nadie, y que está bien usufructuarlo para fines personales, la planificación es todo lo contrario de improvisación pues no está hecha para una serie de posibles inconvenientes como puede ser: asumir riesgos, sorpresas inesperadas, imprevistos entre otros, por el contrario es un método que permite ejecutar planes que mentalmente podemos proyectar el futuro de alguna manera, ya sea planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. (Alvarez, 2011)

El rol del FODA en la planificación estratégica

El uso del FODA en la planificación se ha virilizado considerándola como una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que

esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se toman decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro, pero también es cierto que, el uso de dicha herramienta no refleja exactamente la realidad de la institución porque su redacción es escrita en muchos casos por personas que no conocen realmente de forma integral la organización y tampoco el entorno (Rock, 2010).

Por lo tanto, para comenzar un análisis FODA, se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y 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, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. (Cevallos, 2003).

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. (Velasteguí, 2011).

A medida que suceden cambios internos y externos, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es imperativo que, quien dirija la institución pública en forma sistemática revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias. (Charles, 2007).

Las decisiones originadas en la gestión pública tienen repercusiones significativas y duraderas, y en el caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y a aspectos imposibles de remediar, porque su accionar va directamente hacia la ciudadanía, la mayoría de quienes dirigen las instituciones del sector público están de acuerdo con que la evaluación del proceso de gestión pública es decisiva en la salud de una organización y de la sociedad. Lo importante es alertar a la gerencia con respecto a problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada, por eso es imprescindible que la planificación estratégica recoja todas aquellas situaciones adversas que se pudieran presentar en el camino de la organización, en el proceso de evaluación se comparan los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. (Gonzalez, 2006).

La evaluación de estrategias planteadas en la planificación puede ser una tarea compleja y sensible al momento de monitorear la planificación estratégica, pero es un mecanismo muy necesario aunque puede ser costoso y contraproducente, ya que a nadie le gusta ser evaluado en forma muy estricta. Los expertos en estrategias recalcan que, a menudo, entre más gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás, menos control logran ejercer. Sin embargo, la carencia de la evaluación de la planificación estratégica puede producir peores problemas (Cordero, 2012)

La evaluación de la estrategia es cada vez más difícil con el paso del tiempo, debido a factores complejos tanto a lo interno como externo de la organización, la dificultad creciente para predecir el futuro con precisión depende de la forma como hayan sido diseñadas sus variables, además que tan preparados están los evaluadores, ya que deben considerar lo interno y externo de la institución, de tal manera que los mejores planes se consideren factores esenciales en las variables de la organización. (Prieto, 2013).

En términos académicos, el plan estratégico resulta de un proceso sistemático en el que participan todas las áreas de la empresa u organización y que compara las oportunidades del entorno con las capacidades propias para deducir los caminos a seguir y los objetivos a alcanzar. Esta concepción involucra a muchas personas dentro de la organización y, precisamente por este motivo, las conclusiones pueden resultar controvertidas. (Belío & Sainz, 2007)

El concepto de estrategia, es el resultado de una evolución que se produjo en el mundo de las organizaciones. Surgió de una preocupación casi exclusiva por la definición interna de la entidad y de su proceso de planificación, y hoy en día se configura como una actitud general vinculada a la dirección de la empresa, lo que permite el desarrollo de todo un proceso completo de identificación de fines, misiones, objetivos y acciones a emprender.

Es importante mencionar que, la dirección se considera más útil para un entorno complejo y cambiante en la medida en que incluye el control durante las acciones planificadas, de forma que pueden modificarse o detectarse problemas durante la ejecución que obliguen a aplicar acciones correctoras para alcanzar los objetivos, cambiar las estrategias o variar los objetivos.

El término dirección estratégica, ha sido ampliamente analizado en el ámbito de las empresas de negocios, si bien no ha presentado igual desarrollo en el ámbito de las administraciones públicas, quizás esto venga provocado por la mayor facilidad en la medición y cuantificación de resultados en el ámbito privado frente al público. Sin embargo, en el ámbito público es necesario, análogamente, la implantación de un sistema de dirección estratégica en tanto que las entidades que conforman el mismo persiguen la obtención de un determinado objetivo: la satisfacción de las necesidades de la sociedad en la que se encuentran insertadas mediante la prestación de servicios no destinados a la venta. Es por ello, que la idea de la dirección estratégica sea igualmente aplicable a este tipo de entes, siendo uno de los más representativos, por su proximidad al ciudadano.

Además, es importante observar los mandatos legales que puedan afectar al desarrollo de sus actividades. Es decir, deber tenerse presente las competencias asignadas por ley a las administraciones públicas, pues éstas, condicionarán las futuras actividades y servicios de la misma, hay que considerar que en el Ecuador, la dirección de las instituciones públicas se divide en dos aspectos: las primeras que están dirigidas por funcionarios designados por un representante de alguna institución del Estado y las otras aquellas instituciones públicas que están dirigidas por autoridades de elección popular como es el caso de los Prefectos Provinciales, Alcaldes y Miembros de las Juntas Parroquiales, a quienes la ley los considera como gobiernos autónomos descentralizados.

También podría ser útil el estudio de las ventajas comparativas que se posean con respecto a otras administraciones en la prestación de determinados servicios o bien en el estudio de proyectos de colaboración que sea conveniente compartir con otras administraciones públicas. Vale mencionar, que una vez determinadas las necesidades existentes dentro de la comunidad a la que sirve, así como la situación en la que se encuentra la administración pública, el siguiente paso a desarrollar en el proceso de planificación estratégica debería ser la fijación de objetivos a perseguir por la misma. En este sentido, partiendo de unos objetivos globales delimitados por el cuerpo de gobierno gubernamental, y que vienen determinados de forma política, éstos se concretarán posteriormente en políticas, que deben desarrollarse por los distintos departamentos de las instituciones. Sin embargo, en la actualidad, los criterios utilizados para llevar a cabo este análisis de la situación no son tanto criterios económicos y sociales, sino también políticos, lo cual origina, en muchas ocasiones, una disminución en la economía, eficacia y eficiencia con la que se prestan los servicios públicos.

Un primer paso fundamental para mejorar el rendimiento de las instituciones públicas, es la implementación de herramientas de planificación estratégica. Si bien, la gestión pública en Latinoamérica se encuentra transitando un camino hacia el fortalecimiento y la modernización del Estado, aún falta mucho camino por recorrer, ya que la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones públicas, en muchos casos se dispone de planes que no apuntan a guiar el accionar cotidiano de las organizaciones. Asimismo, la planificación no suele encontrarse integrada a la evaluación y los presupuestos, por lo que resulta imposible constatar su cumplimiento y por ello la información no resulta relevante para la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos dentro de la administración pública. Por lo tanto es necesario avanzar en la superación de estas deficiencias para lograr una mayor legitimidad, gobernabilidad y creación de valor público.

El principal factor que guía este trabajo, es considerar que uno de los principales factores de éxito de la planificación en el sector público radica en la articulación de las políticas y las estrategias con los niveles operacionales, por ello debe ser fundamental no perder el hilo conductor que une los fines últimos con la gestión de los recursos. Los fines, en las instituciones públicas, se manifiestan en el plano político estratégico, el de las decisiones relativas a la asignación de determinados recursos públicos para producir determinado valor público, condiciones que deben articularse a la política de planificación nacional, que en el caso ecuatoriano está diseñada por la Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

En relación, a la importancia de la planificación estratégica y la necesidad de relacionarla de forma adecuada con el proceso presupuestario, es necesario considerar que si la directriz de la asignación de recursos es un plan estratégico, éste debe considerar las restricciones presupuestarias existentes para su elaboración, de lo contrario, se traducirá en un plan poco probable de llevarse a cabo. Asimismo, si el proceso presupuestario es el centro de la asignación de recursos, resulta indispensable elaborarlo integrando objetivos estratégicos que se consigan con metas de desarrollo esperado; de lo contrario, se ejecutarán actividades financiadas pero sin un norte definido (Sergio, Fernando, & Jorge, 2009).

Hay que tener claro que gobernar, es enfrentar problemas complejos, y por lo tanto, requiere de marcos teórico conceptuales y herramientas técnicas específicas para procesar la complejidad de intervenir en la realidad social. Las tecnologías de gestión pública son uno de los elementos centrales para inducir paulatina y gradualmente en las organizaciones públicas un nuevo modelo de gestión para brindar respuestas más eficaces y transparentes a las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad (Tesoro, 1999)

En las cuestiones referidas al desarrollo de las fuerzas productivas, de la reducción de las desigualdades sociales y del orden o gobernabilidad de la sociedad, se concentra una abrumadora proporción de la agenda problemática del Estado. Todas ellas generan necesidades y opciones para su intervención pero, paradójicamente, también originan presiones para que la responsabilidad de resolver esas cuestiones sea transferidas a otras instancias y actores sociales o a las fuerzas del mercado.

Es imprescindible mencionar que en la gobernabilidad del Estado-sociedad, puede señalarse que el poder estatal incluye tres componentes principales: autonomía, capacidad institucional y legitimidad. La primera implica la posibilidad de definir preferencias en forma independiente; la segunda es una medida de la capacidad de implementar las opciones efectuadas; y la tercera es una manifestación de consenso social acerca del orden establecido y el rol desempeñado por el Estado. El logro de un alto grado de consenso dentro del propio aparato estatal es determinante de la posibilidad de definir perspectivas independientes de las de los grupos de interés que actúan en su seno. A su vez, la efectividad y cohesión de las instituciones de gobierno determinan la capacidad estatal de implementación. Por otra parte, dado su carácter relacional, el poder del Estado debe medirse también respecto de la fuerza de los grupos sociales fundamentales y del grado de organización y de consenso de los actores afectados por la implementación de las acciones estatales.

Los estudios demuestran, que cuando se vinculan conceptos como: capacidad estatal y gobernabilidad, pero llama al primero gobernanza, comienza a existir la diferencia entre una propuesta de reforma neoliberal y una social demócrata, asumiendo el hecho de que el objetivo de la primera es retirar al Estado de la economía, mientras que el de la segunda es aumentar la capacidad de gobierno (*governança*) del Estado, otorgándole los medios financieros y administrativos para que pueda intervenir eficazmente en aquéllos casos en que el mercado acuse fallas de coordinación (Bresseer, 1995).

A partir de los procesos de gestión pública, los recursos se convierten en productos que satisfacen necesidades de la sociedad. Por lo tanto, debería ser posible relacionar los planes con la asignación de recursos. Esta relación es bastante infrecuente en la práctica ya que las categorías presupuestarias resultan poco aptas para la planificación y evaluación del valor público, pues los presupuestos suelen hallarse mucho más orientados a las necesidades burocráticas relativas a la asignación de los recursos, es decir, al gasto que al otro extremo de la cadena, los resultados y efectos. En el Ecuador, la gran parte de instituciones públicas

destinan un promedio del 65% de sus presupuestos a gasto corriente, es decir al pago de las nóminas de los servidores públicos de la institución.

Las técnicas de planificación económica, no deberían concebirse en forma aislada de las técnicas de planificación política, ya que la planificación económica es sólo un aspecto, si bien muy importante, pero existen fuertes relaciones entre ambas al momento de articular las acciones sociales y de desarrollo por parte de la institución pública. El presupuesto público es un instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización. Este instrumento está altamente institucionalizado y resume disponibilidad de recursos (ingresos y gastos) para todas las áreas de gestión del gobierno. (Wildavsky, 1998).

La planificación, es un instrumento, para dar coherencia a los diversos actos de gobierno, que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas.

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 una articulación integrada de qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados.

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.

La gestión por objetivos un camino eficiente en la administración pública

La teoría administrativa propone que el camino más eficiente en la administración pública es la gestión por objetivos, ya que permite que los ciudadanos controlen mejor a sus gobernantes y tengan mayores y mejores elementos de juicio para elegirlos. Ello simplemente, porque al explicitarse las misiones, estrategias y resultados esperados para cada institución, mediante las planificaciones estratégica y operativa, se hace más transparente la gestión pública y sobre todo se crean las condiciones para que los actos de gobierno tengan mayor eficiencia.

Esta teoría planteada es un estilo de administración que permite, cambiar las formas de hacer política, estimula la eficacia y facilita la búsqueda de consensos, hace transparente el funcionamiento de las instituciones del Estado y permite enfrentar el abultado déficit de democracia. No se trata sólo de constatar las carencias y de aplicar sanciones. Lo esencial es mejorar la gestión pública.

En la gestión pública, lo sustantivo del problema no radica en la planificación estratégica sino que en la operativa y dentro de ésta y en la eficaz gestión del presupuesto público. Por lo tanto, siempre habrá escasez de recursos tal como lo dice la teoría económica. Lo importante, al menos, es que los recursos disponibles sean bien administrados. Por ello, el problema radica en que no existe un nexo eficaz entre la planificación estratégica y la operativa, dicha articulación sólo es posible si se implanta una gestión pública por objetivos.

Es vital, que los ciudadanos y sus organizaciones cuenten con información para pronunciarse sobre la gestión de las entidades públicas. La gestión por objetivos, permite que la

administración pública sea más transparente, respecto de las razones de interés público que le han encomendado. Los ciudadanos tienen el derecho de evaluar la gestión pública y las autoridades elegidas y los funcionarios designados tienen la obligación de rendir cuentas, en el caso del Ecuador solo se cumple lo segundo.

La planificación es tanto estratégica como operativa. La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Los objetivos nacionales se renuevan constantemente, son sujeto tanto de nuevos aportes como de cuestionamientos. La imagen objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo histórico. Depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos y de la relación entre éstos y de sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones.

La planificación estratégica tiene dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al proyecto de nación, establecido en la constitución política, y el segundo; a las misiones encargadas a cada poder del Estado y a cada uno de sus organismos. Hay muchas decisiones que se toman dentro de una organización pero lo que interesa es identificar cuáles tienen que ver con los medios y cuáles con la finalidad y la misión que explican la razón de ser de la institución. Por tanto, la planificación estratégica se hace para garantizar el cumplimiento de la finalidad y la misión, a través de una estrategia o carta de navegación de la que se derivan los objetivos generales y las políticas institucionales, que guían la planificación operativa. Esta tiene que ver con la eficaz administración de los recursos asignados para obtener objetivos específicos y resultados concretos.

El administrador público con enfoque estratégico

El buen administrador público, no lo es solamente porque sea el más instruido o el que haya tenido varios cargos con anterioridad, sino porque es capaz de coordinar y darle por ende, una direccionalidad específica, una razón de ser, a la combinación óptima de los recursos técnicos y financieros de que dispone y a las habilidades de quienes responden ante él. Es evidente, que la globalización en que vivimos exige cada vez mayor especialización de los recursos humanos. Sin embargo, ello no implica que el administrador o el ejecutivo público, tenga que ser un especialista, su formación es un articulado global con perspectiva de desarrollo y bienestar ciudadano.

La administración pública, tiene nuevos desafíos en un mundo global que se construye en base a sociedades de la información, del conocimiento y de la innovación. Requiere por tanto, un nuevo tipo de gestión. El Estado debe ser un facilitador, y no solamente el que impone las reglas de juego, el que aplica medidas coercitivas. Su función, es generar valor agregado en los ciudadanos y en sus organizaciones para generar capacidad de emprendimiento y de innovación en los procesos privados. Su gran responsabilidad es que el capital social se reproduzca constantemente.

Lo complejo de la administración pública contemporánea, es que vive en un cambio constante, en una angustiante y permanente volatilidad de muchos factores endógenos y exógenos que no puede controlar. De allí, la importancia de lo que se ha dado en llamar la planificación situacional. Lo cual trata de entender siempre las planificaciones estratégicas y operativas en un mundo cambiante. Cambian también por eso, las habilidades, los instrumentos y los procedimientos que determinan los niveles de eficiencia que exigen los ciudadanos, cabe mencionar que el aumento de la población hace también que ciertos territorios tengan que modificar su planeación estratégica porque aumentan las necesidades de la población bajo la cual fue planificada en ese entonces.

Un buen gobierno nacional o territorial, es aquel que logra que sus funcionarios piensen en grande las más pequeñas funciones. Se necesita urgentemente de un sistema de administración que estimule ese comportamiento. Los funcionarios deben tener un compromiso personal con las razones de interés público que justifican las instituciones en que trabajan. Si esto no ocurre, surge el terrible virus del liderazgo burocrático que es el ocaso de los cambios organizacionales. Sin embargo, es muy difícil para un director público, a veces, asumir riesgos ya que no se respeta la carrera profesional. Empero, también es cierto, que el sistema de

valores gira alrededor de la preservación del statu quo, especialmente el suyo propio.

Gestión pública y sus mecanismos de articulación para el desarrollo

La gestión pública es compleja no sólo por la magnitud de los temas que involucran las razones de interés público sino además, porque debe estar sujeta a los intereses y al juicio de los ciudadanos. Un funcionario público que dirige una institución debe contar con la más amplia información sobre las causas y factores que determinan el surgimiento de las razones de interés público que justifican la existencia de su institución, debe tener un diagnóstico del territorio y haber recibido atribuciones para administrar recursos y para abastecer bienes y servicios públicos que, dependiendo de su naturaleza, son de libre acceso para todos y son o no objeto de precio.

Para poder ser eficiente en gestión pública, la información se debe convertir en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz. Para ello se requiere acumular y realizar la gestión del conocimiento, entendido como la adecuada comprensión de la relación existente entre la misión de la institución y los problemas que debe afrontar y la sistematización de las mejores prácticas que surgen de la propia experiencia y de otras que pueden ser asimilables o adaptables, lo cual supone incorporar el aprendizaje como base del management público.

Es importante precisar que el gestor público, debe tener una acción eficaz y debe entenderse como la creación de condiciones para la generación de valor agregado en los ciudadanos, respecto de su desarrollo humano y su calidad de vida y en las empresas para que generen mayor riqueza y por ende mayores oportunidades de empleo, que a su vez eleven el nivel de vida de los ciudadanos, mediante el mejoramiento de su competitividad y la innovación.

Cuando existe una adecuada información, ésta debe permitirle al gestor público definir con la mayor precisión posible su misión institucional y las metas y objetivos que debe lograr. Para estos efectos debe tener muy claras las respuestas a preguntas tan simples como las siguientes: por qué hacer, para qué hacer, para quién hacer, cómo hacer. Es decir, debe tener todos los elementos de juicio para hacer que su conducta y sus prácticas sean competentes y regidas por los valores que le han sido encomendados.

No cabe duda, que los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones encaren las misiones que les han sido encomendadas. Como toda organización humana requiere de un clima interno y externo que facilite, las relaciones de confianza, la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y sus valores; el entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo una fuerte motivación y reputación social respecto de la misión encomendada.

Es necesario analizar, que la única ventaja competitiva que pueden desarrollar este tipo de instituciones, es la capacidad de gerencia, de desarrollo humano y de uso racional de los recursos estatales y en general de cultura organizacional, aspecto éste último que tiene que ver con la manera como se encaran los asuntos de interés público encomendados. Esta ventaja competitiva se alcanza cuando la institución tiene un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes y en la eficacia del cumplimiento de la misión encomendada, claramente refrendada por indicadores, cualitativos y cuantitativos, de desempeño, lo desafiante está en lograr que todas las instituciones públicas sean evaluadas con estos indicadores.

Consecuentemente, en la función de generación de bienes y servicios públicos es ciertamente importante el capital humano asignado, que seguramente siempre será insuficiente en el caso de los países en desarrollo. Empero lo más relevante es el uso responsable de los recursos y sobre todo la capacidad del gestor público y la calidad del trabajo, que corresponde al nivel de desarrollo humano alcanzado por los miembros de una organización.

La gerencia pública, más que cualquier otra actividad es una gerencia del conocimiento para

superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, sean éstas empresariales o no. Luego la calificación de sus miembros y el aprendizaje constante son factores fundamentales para la conversión del conocimiento en acción eficaz, su perfil académico es importante para dirigir estas instituciones de carácter social pero más importante es la proyección de desarrollo que tenga sobre el territorio donde funciona la institución pública, casos muy relevantes demuestran que aquellos que tienen formación administrativa no logran una óptima dirección en las instituciones, no así aquellos que conocen el territorio y que tienen una concepción clara de desarrollo y una visión de que solo con proyectos sostenibles y sustentables se puede lograr una eficiencia en la gestión pública y no depender únicamente de lo político o de los recursos asignados por el Estado, sino también fortalecer sus presupuestos con alianzas estratégicas y con recursos de gestiones realizados antes organismos de cooperación internacional.

La gestión pública, debe ante todo garantizar la gobernabilidad de la sociedad, lo que implica que una buena parte de las aspiraciones que cohesionan a sus miembros deben ser alcanzadas o en caso contrario, generar la confianza y aceptación relacionados con las razones que explican su no cumplimiento. En última instancia, las instituciones públicas tienen una vigencia efectiva en función de la conducta y decisiones de quienes las dirigen..

El gerente público y su conocimiento social

Un gerente público, como cualquier otro de la actividad privada, es aquel que tiene la capacidad de usar lo más productivamente sus recursos; motivar a su personal en función de la misión, los objetivos y el rendimiento prescritos; desarrollar una cultura organizacional centrada en los valores que justifican la creación de su institución; y de crear un ambiente que premie la excelencia, la probidad y el constante desarrollo de las capacidades de sus funcionarios, sin embargo en la gestión hay que considerar que el foco de atención es el desarrollo del territorio y la satisfacción de las necesidades ciudadanas a través del servicio público.

Son funcionarios que deben valorar la reputación y el reconocimiento de los actores sociales, el funcionario debe participar en la definición de sus objetivos, comprender la importancia que los logros institucionales que vayan articulados al desarrollo de la población, y además trabajar entorno a la misión encomendada a su área de trabajo y a su institución, pero al mismo tiempo se sienta satisfecho y reconocido por la forma en que los ciudadanos valoran su trabajo. No se trata de un grupo humano que consume recursos sin ningún resultado. Si esto fuera así lucraría del sacrificio financiero que hacen quienes entregan parte de sus recursos para financiar la gestión pública. Los resultados serán buenos si incrementa el bienestar general o malo si lo perturban o deprimen. Por ello, el funcionario público debe rendir cuentas a los ciudadanos.

Ninguna institución pública tiene razón de ser por si misma aunque obviamente existen instituciones como las de educación, transporte, salud, orden interno y seguridad nacional que justifican una existencia permanente. Sin embargo, sus misiones, retos y desafíos y formas de encarar los problemas cambian también constantemente, viéndose obligadas a innovar sus responsabilidades y funciones, de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y los cambios tecnológicos. Pero aun así, estas tienen su origen en el bienestar ciudadano, lo cual las conlleva a orientar sus recursos humanos y financieros hacia el mejoramiento del desarrollo local.

La gestión pública debe asumir, de otro lado, que su misión es parte de un proyecto común, que es valorado por su aporte al bienestar de la sociedad y que además, les atañe y beneficia a sus funcionarios en su condición de ciudadanos. Por ello, los funcionarios deben ser conscientes que todo lo bueno que hagan por los demás será también en beneficio de ellos. Tienen por tanto que compartir valores que definen una cultura organizacional y una misión y rendimiento reconocidos por la sociedad.

La gestión de los asuntos de interés público tiene por objeto cumplir una misión encomendada por la sociedad, mediante el pleno ejercicio de los derechos de los ciudadanos. Si ésta desaparece o se cambia por otra, las instituciones públicas deberían desaparecer o transformarse. Por eso, el Estado debe concebirse como una entidad en constante

transformación, el anquilosamiento lo vuelve ineficaz y depredador de los recursos que le son conferidos. Su primera responsabilidad es lograr que las misiones que se le encomiendan se cumplan y la segunda, hacer que su trabajo sea productivo y que redunde en beneficio de la sociedad.

Por lo tanto, no se trata sólo de ejecutar misiones sino de lograr siempre resultados que satisfagan las aspiraciones de los ciudadanos y que el entorno social sea cada día más sostenible y sustentable. En este sentido, las autoridades políticas, que son las elegidas, y los funcionarios públicos, que son designados, deben ser plenamente conscientes de las responsabilidades sociales que asumen. Toda esta forma de abordar la gerencia pública tiene que ver con la rendición de cuentas. Es en este sentido, y vale la pena recalcarlo nuevamente, que es imprescindible implementar una gestión pública por objetivos y resultados para poder evaluar el direccionamiento público.

La gestión pública como base del desarrollo territorial

Se han dado diferentes definiciones al concepto de gestión aceptándose, como regla general, que es sinónimo de administración, gerencia o dirección. Esto es interesante ya que la gestión es en realidad las tres cosas a la vez. Es decir, administrar recursos, que implica una utilización racional de los medios de que se dispone; una conducción y combinación de los recursos bajo cartas de navegación que incluyen ejes de opciones y alternativas, según cada desafío, que hay que elegir; y por otro lado, un tipo de desempeño que debe alcanzarse y una imagen objetivo, de futuro, que no se construye espontáneamente sino que es el resultado de la eficacia tanto de la planificación estratégica como de la planificación operativa.

Uno de los problemas frecuentes en la gestión pública, es la imprecisa definición de las misiones y objetivos de las instituciones públicas y en algunos casos, la multiplicidad de responsabilidades asignadas, por razones coyunturales, que se van haciendo permanentes, por presiones de grupos de interés o por el ejercicio mismo de las formas de hacer política. Es una verdad compartida por muchos empleados públicos, el hecho de considerar que las razones de interés público que justifican la existencia de sus instituciones son porque están al servicio de la sociedad y que fueron reclutados en la organización y en las unidades de gestión para tener un espíritu nuevo, dinámico, constructivo, previsor, de sincera comprensión y colaboración, orientado hacia el futuro de los ciudadanos.

El estilo de la gestión pública, desde el marco estratégico, ayuda a las autoridades a mejorar su eficiencia, al proporcionarles un ambiente estimulante y un conjunto de técnicas comprensibles, prácticas muy realistas que les facilitan la obtención de sus objetivos, integra además, una forma de gestión que puede ser transmitida fácilmente y que se elabora, evalúa y se perfecciona democráticamente. Son los propios funcionarios públicos y autoridades los que, en función de las orientaciones y directrices de los diferentes niveles de gobierno, quienes interactúan para definir las características que tendrán sus planificaciones, la estratégica y operativa; y cómo tratarán de lograr los objetivos y las normas de desempeño que se han establecido.

Gestión y estructura organizativa estratégica

La estructura básica de una entidad pública, en muchos casos viene dada desde el nivel central de gobierno y por lo tanto es la forma organizativa que se denomina jerárquica. El grado de verticalidad es elevado, en la medida que existen responsabilidades políticas y organizacionales y debe rendirse cuenta de los recursos asignados por el Estado. La responsabilidad de la autoridad pública es diferente a la de la empresa privada. En el primer caso se asumen riesgos, al asignar recursos, que tienen impacto sobre el interés público y además, las disponibilidades financieras pueden tener un uso alternativo debido a su autonomía. De allí la importancia de lograr objetivos y resultados que sean apropiados por la ciudadanía que ha entregado responsabilidades y confiado la administración de sus recursos financieros a las autoridades públicas.

Es importante distinguir entre responsabilidad y forma de gestión. La gestión permite un ejercicio más eficaz de las planificaciones estratégicas y operativas ya que ofrece un mejor control de las actividades. Además, el hecho que se sustente en una relación interactiva y

participativa permite que los funcionarios se compenetren más con la misión y objetivos de la institución. Se pueden adoptar, desde este punto de vista, muchas de las prácticas de gestión horizontal o por unidades de negocios, que tienen las empresas privadas más exitosas. Una manera de aplicar la horizontalidad es justamente trabajando por unidades de acción vinculadas a cada una de las razones de interés público que justifican su creación.

La gestión pública es, para algunos, una forma de administrar los recursos para lograr un mejor desempeño, donde los mayores beneficios son dirigidos a los ciudadanos, al analizarla en un contexto más amplio, por lo tanto su evaluación es solamente uno de los varios subsistemas que funcionan dentro de un sistema más amplio de gestión. La gestión pública, incluye la mayor parte de los principios de administración más importantes y generalmente aceptados y que, entre sus múltiples ventajas, permite una evaluación más precisa y por ende de calidad, respecto de la misión y objetivos estratégicos y operacionales de una organización pública. (Odiorne, 1965).

Lo importante de la planificación estratégica es que se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización. Estas pueden ser muy variadas pero lo más vital es que no sean formuladas de manera ambigua. Si éste fuese el caso, se requiere precisar dichas razones con las autoridades políticas y sobre todo definir que se espera de la institución, cómo va a evaluarse su rendimiento y cuáles son los límites y atribuciones de los actos de gobierno que debe realizar.

En este sentido, en la preparación del plan estratégico, se debe tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la institución pública y a cada una de sus unidades de gestión, estableciendo por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores, es un error no tomar en cuenta estos factores antes mencionados, e inclusive los nuevos procesos de gestión pública están muy vinculados a las innovaciones tecnológicas, donde el ciudadano puede no solo acceder a cualquier servicio sino también a realizar procesos de revisión de información pública de las instituciones del Estado.

Desde el punto de vista de las funciones de la planificación, la evaluación juega un rol central, en efecto, junto con la prospectiva y la coordinación de las políticas públicas, la evaluación constituye uno de los pilares del nuevo modelo de gestión pública. Este modelo que se orienta a los resultados de la acción pública involucra distintas dimensiones de la evaluación: dentro del propio aparato gubernamental, en su relación con el accionar estatal y, de manera más general, con la ciudadanía. Aunque la instrumentación plena de este enfoque requiere un conjunto equilibrado de instrumentos, la evaluación de las acciones públicas constituye su eje.

En términos generales, cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión. Estos, se refieren al tipo de procesos administrativos y le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos servicios con la mejor relación a los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos servicios. Existe un vínculo entre la planificación estratégica y el control de gestión, por lo tanto el proceso de establecimiento de objetivos es la base para la identificación de las metas y la programación de actividades que serán monitoreadas en el ciclo de la programación, formulación, ejecución presupuestaria y evaluación de la gestión.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional. En cambio, cuando hablamos de planificación operativa se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación estratégica constituye un proceso que antecede al control de gestión

pública, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales, en el caso del Ecuador la planificación estratégica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados se encuentra en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y en el caso de aquellas instituciones que dependen directamente del Estado se basan en lo planificado a nivel Ministerial, pero ambas planificaciones van articuladas al Plan de Desarrollo Nacional que está direccionado por la SENPLADES.

La planificación estratégica en la gestión pública es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. Estos indicadores entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente, porque los ciudadanos tienen percepciones diferentes y en muchos casos ciertos sectores poblacionales tiene privilegios políticos y esto hace que se note en una ciudad de desarrollo se note en el sector norte lugares con todos los servicios ciudadanos y de clase económica media alta y en el sur lugares con muchas necesidades básicas insatisfechas y con pobreza extrema.

En el marco de las actividades de planificación de las instituciones públicas es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo. Cuando se habla de planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y se encuentran esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme (Mintzberg, 1994).

Sin embargo, tal como se mencionó, 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.

Asumir un proceso de planificación estratégica en el ámbito de la organización pública, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y las consecuencias respecto de la entrega de los bienes y servicios y los resultados. (Berretta & Tavares, 2006)

Metodología estratégica en el sector público

La metodología de la planificación estratégica en el sector público debe facilitar la identificación adecuada de los objetivos estratégicos, considerando para ello los elementos del entorno institucional, tales como los compromisos derivados de los planes nacionales y

sectoriales de desarrollo, así como las restricciones y fortalezas internas. Por lo tanto, si los objetivos que se establezcan son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores para el monitoreo del desempeño también serán débiles. Por lo tanto el impacto de la planificación estratégica será un aspecto con mediciones que no permitirán reflejar la realidad de los ciudadanos y sus territorios.

Otro aspecto a considerar es la técnica de presupuesto por programas que se orienta a determinar la producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los planes operativos anuales. Sin embargo, cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no logra ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones. En muchos casos se ha observado que el Plan Operativo Anual (POA) es utilizado por las instituciones públicas como un equivalente a la planificación estratégica y se encuentran documentos extensos que transcriben la misión, la visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no son estratégicos, y representan más bien funciones permanentes de la institución. El POA debe estar articulado adecuadamente con la planificación estratégica y las definiciones estratégicas de mediano plazo, tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.

Otro aspecto en particular que ha sido tratado superficialmente en el modelo del sector público por parte de los nuevos modelos de gestión pública, principalmente porque se pretende recuperar la confianza de la ciudadanía a partir de la creación de espacios de participación donde prima la vinculación de diversos grupos sociales, por encima del direccionamiento de las políticas y programas. Si bien el nuevo modelo de gestión pública reconoce la necesidad de recuperar la credibilidad de los ciudadanos a partir de la creación de espacios de participación ciudadana, en donde puedan vincularse no solo los intereses de agentes gubernamentales, sino también las propuestas de diferentes sectores de la sociedad civil, aún presenta grandes dificultades a la hora de vincular el factor de la legitimidad a dos factores adicionales del modelo: la eficacia y eficiencia (Cabrero, 2000).

En esta misma línea, se destaca el carácter de creativo de la planificación estratégica y se encuentra que dentro de sus principales herramientas, está la actuación integrada a largo plazo, la cual se apoya en diversas técnicas tales como: el establecimiento de un sistema continuo de toma de decisiones que reconoce y vincula el riesgo, la identificación de cursos de acción específicos, la formulación de indicadores de seguimiento para evaluar los resultados y la incorporación de los agentes sociales y económicos durante todo el proceso.

Sin embargo, las principales críticas a la planificación estratégica, radican en el tema de la incorporación de los actores sociales al proceso de planificación, este aspecto en particular, ha sido ampliamente cuestionado, principalmente porque la incorporación de actores sociales, solo cumple la función de responder a una normativa y no vincula directamente los intereses de las comunidades, organizaciones y agentes sociales, sobre todo si se tiene en cuenta que, en teoría la participación debería estar mediada, por las opiniones, intereses y propuestas de cada grupo que intervenga o se vea afectado en el proceso de construcción, elaboración e implementación de procesos de planificación (Fernández, 2007).

La planificación estratégica como eje de desarrollo

Bajo esta definición se puede afirmar que la planificación para el desarrollo es un concepto amplio que involucra, entre otros, tanto a la planificación sectorial como a la planificación estratégica institucional. De allí su importancia para alinear progresivamente el accionar de los diversos actores, en particular de las instituciones públicas, en torno a grandes objetivos del desarrollo del país.

Es así que, la planificación para el desarrollo debe ser concebida como un proceso integrador, que partiendo del nivel gubernamental, debe incluir acciones de consulta y coordinación con actores públicos y privados, entre niveles territoriales de Gobierno, y con los sectores productivos y la sociedad en su conjunto, además de un esfuerzo permanente de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los resultados, de tal manera que constituya un proceso dinámico.

En el contexto actual, las instituciones públicas requieren, para mejorar su rendimiento, del uso de la planificación estratégica, con el fin de que los objetivos y resultados sean establecidos con la necesaria claridad. Este es un primer paso fundamental para el logro de la gestión por resultados donde las nuevas formas de control deben ser desarrolladas menos sobre el control formal de los procedimientos y más orientadas a la medición de los productos entregados, la comparación de los resultados obtenidos por otras organizaciones similares, y una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos a través del propio control de los resultados logrados. Esta es también la base para los cambios de una nueva distribución de responsabilidades, o por resultados, como así también para el desarrollo de nuevas formas de relaciones entre las entidades públicas y sus contrapartes públicos o privadas y la ciudadanía (Pacheco, 2010).

La gestión pública, se ha venido transformando de manera simultánea al proceso de reforma del Estado, proceso que se ha gestado dentro del contexto globalizador, tanto en las actividades económicas ejercidas por el Estado como en el nuevo sentido que se le asignan a las políticas públicas, dejando de lado el contenido social para priorizar el interés individual. En el Ecuador durante los últimos diez años, la gestión pública tuvo como identificación principal tener a directivos con perfiles meritocráticos propuestos por el anterior presidente Correa, donde se tomaba en consideración la formación académica y no la experiencia administrativa.

Este proceso de transformación de la gestión pública tiene su origen en la adaptación de finanzas públicas al nuevo escenario económico mundial, el cual se ha visto influenciado o determinado por las políticas generadas y emitidas por organizaciones internacionales, que han buscado transformar la actuación de los Estados a través de la recomposición de las estructuras y funciones de las instituciones gubernamentales. (Olías de Lima, 2001).

Las organizaciones públicas en el Ecuador dieron un giro a la concepción de la planeación, al pasar del conocimiento y empleo de acciones que indicaban los caminos adecuados, la reducción de tiempos y la obtención de mayores beneficios, a la adopción de una visión más holística de la realidad a fin de que la planeación ahora estratégica al tener un mayor vínculo con su entorno pudiese responder de mejor manera a los requerimientos sociales, sin embargo, algunas instituciones estatales que son autónomas como las universidades han orientado un accionar ciudadano al vincularse con la sociedad, pero con procesos de proyectos académicos orientados por profesores y ejecutados por estudiantes universitarios ya que es un requisito para su graduación, esto hace que se pierda un gran accionar desde lo público debido a que se está gastando talento humano y recursos públicos sin impacto mayor en la ciudadanía.

Cabe mencionar que con el pensamiento estratégico se desarrolló una nueva concepción en la administración pública; se buscó tener ventajas competitivas incrementando la capacidad de influencia con el entorno, teniendo como base la constante interrelación con la sociedad, a fin de obtener los insumos indispensables para anticiparse o adaptarse a los cambios que venía experimentando la sociedad. La administración responsable tiene como premisa básica la rendición de cuentas hacia los ciudadanos, a su vez, uno de sus principios es la definición de orientación a través de la generación de consensos, dejando de lado las actuaciones a títulos personales o apegados a intereses individuales.

Se puede afirmar que la planeación estratégica resulta ser clave en la organización de la administración tanto privada como pública, por ser considerada una herramienta que permite a las organizaciones alcanzar la visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones, método que, a su vez, auxilia en la generación de un consenso sobre la participación, el compromiso y la priorización de las mismas en el proceso de la gestión estratégica" (Bañón & Carrillo, 1997).

Con base en estos principios del Estado y su administración pública, es necesario destacar que al adoptar y tratar de implementar las técnicas de la administración privada en el ámbito público, de manera literal, puede degenerar el sentido real de la administración pública, esto no quiere decir que las técnicas gerenciales no contribuyan a tener eficiencia en los procesos administrativos de las dependencias del gobierno, sino que, se deben ajustar a la realidad imperante en éstas sin que este pierdan o cambien su esencia de manera radical, pues ya se

ha demostrado que el manejo y uso de las tecnologías ha revolucionado el espectro social los ritmos del mismo.

Es necesario crear conciencia de que la prestación de servicios públicos debe sufrir transformaciones, así como la actitud y compromiso de quienes los proporcionan; la administración pública debe buscar mejorar la calidad y prestación de servicios y debe cambiar la percepción que tiene la ciudadanía de las acciones del gobierno, la cual, sobre entendía que el ámbito gubernamental mantenía en sus manos algunos servicios que eran considerados como exclusivos del gobierno y al entenderlo de ese modo, tenían que aceptar y soportar la ineficiencia y mal trato del servidor público.

Hay que considerar que, la planificación estratégica y el presupuesto son componentes integrados de la gestión orientada a resultados, ya que, mientras los planes estratégicos señalan la orientación, el presupuesto provee recursos para poder implementar estos planes. Un plan estratégico desatado del presupuesto no tiene sentido ya que cuando es completo y adquiere su plena utilidad es cuando contiene la cuantificación de los recursos financieros necesarios para implementarlo. Naturalmente, todavía está más falto de sentido un presupuesto sin orientación estratégica.

Otro aspecto a considerar, es la evaluación del desempeño de la gestión pública que está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

La efectividad en organizaciones complejas como las del sector público se debe, en gran parte, a una orientación al largo plazo y a la fortaleza institucional de los organismos gubernamentales. Cuando la institucionalidad es débil y no existe tal visión, prima solo el criterio del individuo que dirige la organización, lo cual garantiza, casi siempre, malos resultados. Hoy en día, las capacidades estratégicas son requeridas no solo en el campo de batalla, sino también en el terreno empresarial y político debido al veloz ritmo con el que se requiere tomar decisiones y realizar acciones. Es aquí donde los equipos de analistas y asesores deben colaborar para diseñar la imagen de la situación actual o conflicto. Del análisis del mismo emergerán las decisiones para que la organización persiga sus objetivos.

Otra situación a considerar es, la inteligencia estratégica que es aquella que actúa en el asesoramiento de la determinación de capacidades e intereses de los competidores, así como en el análisis del resultado de las políticas y acciones surgidas de la estrategia. De esta manera se realimenta el circuito para modificarlas o mantenerlas. Es importante notar que la inteligencia estratégica estudia al hombre y su comportamiento, naturaleza y cultura, en el sector público es necesaria también su aplicación, porque lo importante no es solo la planificación estratégica sino también el pensamiento estratégico de quienes dirigen las instituciones públicas.

Cabe mencionar que el plan estratégico para una gestión pública de calidad comienza definiendo objetivos claros, que serán alcanzados en el mediano o largo plazo, este debe proveer las herramientas para que la institución pública tenga un vínculo más fluido con la ciudadanía, sea más ágil en sus procedimientos internos y adopte innovaciones que mejoren la calidad de la gestión pública. Un plan estratégico debe establecer un rumbo a través de un proceso de reflexión colectiva, permitiendo definir cuáles son las prioridades a mediano y largo plazo.

Lamentablemente, en ciertas ocasiones, por falta de un plan estratégico en las instituciones públicas, algunos de los objetivos quedan sometidos a la urgencia y a las necesidades coyunturales, carentes de un horizonte común que las enmarque. Esto conduce a la improvisación, a la superposición de esfuerzos y a la toma de decisiones contradictorias,

rasgos que durante largos períodos caracterizaron a algunos estados sometidos a recurrentes crisis y medidas de emergencia.

Hoy se necesita pensar y actuar de otra manera en la forma de gestionar lo público; se requiere la actualización profesional de quienes tienen responsabilidad de dirigir las organizaciones estatales. Profesionales que tengan en claro que planear no es eliminar la intuición. Planear es eliminar la improvisación. El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se anticipan y preparan, acompañadas de la acción que las pone en ejecución. Tener claro que la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos que el sistema organizacional requiere, permitiendo salvar la brecha que lo separa del sitio al que quiere ir.

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.

Otras complicaciones de la gestión en el sector público administrativo, en cambio, prefiguran una auténtica agenda de investigación: cómo medir el bienestar y sus distintos componentes, cómo decidir con criterios múltiples, cómo configurar organizaciones que compatibilicen eficiencia y reducción de relaciones jerárquicas, etc. En última instancia la inespecificidad de los mandatos electorales a los gobiernos, y la ausencia de lo que en las empresas representa el presupuesto, obliga a un mayor esfuerzo de investigación ya que se trata de mejorar los mecanismos de elección pública, proporcionar bases sólidas para la elaboración de las principales políticas públicas y formas de organizar y evaluar su efectividad en la población.

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.

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.

La idea central es que el modelo tradicional de gobierno, centralizado y jerárquico, no funciona en las sociedades dinámicas, orientadas a la información y a los cambios vertiginosos. En consecuencia, proponen nuevo estilo de gobierno, cuyos fundamentos pueden resumirse en la base del éxito de cualquier institución en el mundo de hoy, para ello se requiere un Estado más cercano a la sociedad, que conozca la realidad de los ciudadanos y que vincule sus proyectos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que no se planifique solo desde arriba sino que sea una actuación de doble entrada para que se produzca un verdadero desarrollo.

La calidad es expresión de una nueva filosofía de la gestión pública. La finalidad del enfoque de la calidad aplicado al sector público consiste en que la administración pública pregunte a los ciudadanos lo que quieran y luego todos los procesos de servicio y se evalúen de acuerdo con los objetivos planteados. La gestión de calidad dice que los clientes son la gente más importante de una organización; que luego vienen los que sirven directamente a los clientes, y la gestión está para servir a quienes sirven a los clientes.

La gestión pública es un modelo racional que se inserta plenamente en la tradición de la modernidad como gran camino administrativo cuyo eje es el direccionamiento estratégico de las organizaciones basadas en la planificación estratégica. Al respecto, el enfoque postmoderno cuestiona la legitimidad y eficiencia de las organizaciones modernas por considerar que el concepto moderno de organización es un metadiscurso para legitimar la idea de la organización como un órgano auxiliar a través del cual el hombre ha llegado a ser una especie que solo recibe ayudas del Estado y no es parte de su desarrollo territorial.

CONCLUSIONES

El eje de la gestión pública no se fundamenta en la planificación estratégica. No existe un nexo eficaz entre la articulación de desarrollo nacional, por lo tanto en las instituciones públicas de Jipijapa ponen más atención a los procedimientos internos. No es malo que eso sea así. Las entidades públicas no pueden gastar si no existe autorización, menos pueden destinar recursos a fines para los que no han sido asignados. Hay que considerar que los procedimientos y las formas son muy importantes pero interesan también, los resultados que se vean reflejado en el servicio público.

Los ciudadanos saben que algo debe cambiar, no están contentos ni con las instituciones del Estado ni con las organizaciones políticas y sus líderes. Quieren ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público; que la definición de éstos sea lo más transparente posible; en la gestión pública se evidenció que no hay orden y tampoco un rumbo definido, para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones; para reconocer las razones de interés público como suyas.

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las misiones y objetivos que les han sido encomendados. Como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo de una fuerte motivación y reputación social.

La planificación estratégica en el ámbito público solo es un documento redactado con fines obligatorios porque es un requisito solicitado por la SENPLADES pero no establece lineamientos metodológicos para que las entidades desarrollen la planificación estratégica para orientar su gestión, elaborar sus planes y compromisos de desempeños vinculados al presupuesto.

Se demostró también que no existe un sistema de monitoreo y evaluación para aplicar a la planificación estratégica de la gestión pública y poder medir el logro de la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones. Es importante señalar que cuando se culmina el periodo de duración de la planificación, se realiza otra pero sin tomar en cuenta que aspectos u objetivos no se lograron o aquellos que requieren retroalimentación, tampoco se estudian que estrategias no fueron adecuadas y que otros aspectos se deberían mejorar en la nueva planificación estratégica de la institución pública.

En definitiva, las organizaciones públicas tienen la necesidad de medir el desempeño, lo que exige sobre todo un proceso de planificación que implica planeamiento y coherencia entre la misión, los objetivos y las diversas estrategias, todo lo cual debe converger en un sistema de medición del desempeño a través de indicadores.

Bibliografía

- Alvarez, O. (26 de Enero de 2011). *¿Qué es la planificación estratégica?* Obtenido de ¿Qué es la planificación estratégica?: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-planificacion-estrategica>
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La Nueva Administración*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Belío, J., & Sainz, A. (2007). *Conozca el nuevo marketing*. Madrid: grupo Wolters Kluwer.
- Berretta, N., & Tavares, M. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política.
- Bresseer, L. C. (1995). La reforma del aparato del Estado y la Constitución brasileña. *Revista del CLAD*.
- Bryson, J. M. (1988). *strategic planning process for public and non-profit organizations*.
- Cabrero, E. (2000). *Gerencia pública municipal. Marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales*. México: CIDE.
- Cevallos, E. (17 de Noviembre de 2003). *análisis DAFO*. Obtenido de análisis DAFO: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Comité de expertos en administración pública. (2004). *El papel de los recursos humanos en la revitalización de la*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Cordero, R. (14 de Diciembre de 2012). *Evaluacion de la planificacion estrategica*. Obtenido de Evaluacion de la planificacion estrategica: <https://prezi.com/4uabybrzdgzg/evaluacion-de-la-planificacion-estrategica/>
- Charles, R. (14 de Marzo de 2007). *Plan estrategico*. Obtenido de Plan estrategico: https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina_30.htm
- Fernández, J. M. (2007). 25 años de Planificación Estratégica de Ciudades. *Ciudad y Territorio, Estudios territoriales*.
- Gonzalez, F. (21 de Agosto de 2006). *Evaluacion estrategica*. Obtenido de Evaluacion estrategica: <http://decisiondecontrol.weebly.com/evaluacioacuten-planeacioacuten-estrategieacutegica.html>
- Llauger, W. (28 de Junio de 2014). *CREACIÓN DE VALOR COMO OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de CREACIÓN DE VALOR COMO OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/01/28/creacion-de-valor-como-objetivo-del-plan-estrategico/>
- Medianero, D. (2001). *Metodología del planeamiento estratégico en el sector público*. Artículo moneda.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Buenos Aires: Harvard Business Review.
- Moro, J. (16 de Octubre de 2002). *Gestion y Administracion*. Obtenido de Gestion y Administracion: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- Navarro, J. (2016). *Gestion Administrativa*. Vistazo, 36.
- Odiome, G. S. (1965). *Management by Objectives: A system of Managerial Leadership*. New York: Pitman Publishing Corp.
- Olías de Lima, B. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice.
- Pacheco, S. (2010). *Medición de los resultados en el sector público*. Buenos Aires: Top.
- Perez, E. (11 de Septiembre de 2010). *Planificación*. Obtenido de Planificación: <https://www.definicionabc.com/general/planificacion.php>
- Prieto, M. (8 de Marzo de 2013). *Evaluación estratégica*. Obtenido de Evaluación estratégica: <https://es.slideshare.net/marele/evaluacin-estrategica>
- Riquelme, M. (25 de Marzo de 2011). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Rock, S. (12 de Diciembre de 2010). *Matriz Foda*. Obtenido de Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Sallenave, V. (12 de septiembre de 2000). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Sergio, G., Fernando, L., & Jorge, R. (2009). *Planificación y Presupuesto como herramientas de policía pública*. Consorcio para la Reforma del Estado.
- Suarez, J. (16 de Marzo de 2016). *Gerencia y negocios*. Obtenido de Gerencia y negocios : http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica

- Tesoro, J. L. (1999). *Transparencia pública y tecnologías de gestión. La viabilidad de sistemas con transparencia inmanente en la administración pública*. Buenos Aires: Serie II.
- Toala, A. (23 de Octubre de 2011). *Guia de calidad*. Obtenido de Guia de calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Velasteguí, W. (8 de Febrero de 2011). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de PROCESO ADMINISTRATIVO: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Vera, R. (14 de Abril de 2013). *Control*. Obtenido de Control: <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/tipos-de-control.html>
- Wildavsky, A. (1998). El presupuesto como proceso político. *Hacienda*.