



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica

Miltom Wido Valencia Maquera

widovalencia@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4428-4407>

Universidad Cesar Vallejo - Perú

RESUMEN

Durante la revisión y estudio de las teorías actualizadas sobre efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica, muchos estudios han desarrollado la importancia de la planificación estratégica para lograr mayor efectividad en la gestión pública, es por ello que el objetivo del presente artículo es revisar las nuevas teorías sobre la efectividad de la gestión pública y la planificación estratégica, para ello se tomaron como referencia artículos científicos relacionados a las variables antes indicadas con cinco años de antigüedad. Asimismo el método aplicado al presente artículo ha sido el analítico, por el cual nos ha permitido descomponer las variables, con la finalidad de demostrar la incidencia del plan estratégico institucional en la efectividad de la gestión pública y finalmente como resultado del presente trabajo, se pudo lograr los objetivos con algunas dificultades que no todos los autores han relacionados las variables de estudio, sin embargo la principal conclusión del presente artículo es la relación de la variables de estudio, en efecto a mayor planificación estratégica se tiene mayor eficiencia en la gestión pública.

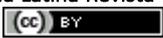
Palabras clave: *gestión pública; planificación estratégica; efectividad gestión pública.*

Correspondencia: widovalencia@gmail.com

Artículo recibido 10 de Octubre 2022 Aceptado para publicación: 10 de Noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Valencia Maquera, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. 6(6), 1-16. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Public management effectiveness through strategic planning in local governments

ABSTRACT

During the review and study of updated theories on the effectiveness of public management through strategic planning, many studies have developed the importance of strategic planning to achieve greater effectiveness in public management, which is why the objective of this article is to review the new theories on the effectiveness of public management and strategic planning, for this, scientific articles related to the variables indicated above with five years of antiquity were taken as a reference. Likewise, the method applied to this article has been the analytical one, by which it has allowed us to decompose the variables, in order to demonstrate the impact of the institutional strategic plan on the effectiveness of public management and finally as a result of this work, it was possible to achieve the objectives with some difficulties that not all the authors have related to the study variables, however the main conclusion of this article is the relationship of the study variables, in effect, the greater the strategic planning, the greater the efficiency in public management.

Keywords: *public management; strategic planning; public management effectiveness.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que conforman el aparato público de un estado deben ejecutar sus decisiones en forma eficaz y eficiente para estar acorde al avance científico, tecnológico y responder de manera oportuna a los nuevos desafíos que la administración pública viene enfrentando, tomando como ejemplo las buenas experiencias de las empresas privadas quienes fuertemente vienen haciendo inversiones en tecnología e innovación para hacer más eficiente sus procesos organizacionales.

Las perspectivas de la gestión pública ligada a los servicios públicos siempre han sido un tema de constante análisis y discusión, en tanto siempre ha existido un alto nivel de desatención y disconformidad de los beneficiarios lo que conlleva a que en la actualidad la prestación de servicios por parte de un estado deben ser más eficientes tomando en cuenta las necesidades de los consumidores y estos dos últimos años ha puesto de manifiesto grandes debilidades que se tiene al respecto producto de la pandemia por el COVID19. (Rodríguez Pinzón & Alvarez García, 2020).

En la actualidad se considera a la planificación como un elemento fundamental de la administración de una organización, por medio del cual se puede construir y crear un cambio, visionando un futuro a donde dirigirse.

Los procesos de planificación pueden ser asumidos realizando proyecciones en una serie de escenarios, tanto cortos, medianos o largos, y para estos últimos la herramienta de planificación estratégica resulta ser fundamental, iniciado como un proceso de fases y etapas con los cuales se va a dirigir una organización para concretar sus objetivos sin descuidar el entorno ni mucho menos la participación activa de los actores con los cuales interactúa la organización.

Uno de los objetivos de mayor importancia en el presente artículo es describir la planificación estratégica y la influencia de esta en la efectividad de la gestión pública, con el análisis de las teorías más relevantes de los cinco últimos años donde se podrá demostrar la relación de los conceptos a partir del esquema teórico.

En el desarrollo de esta introducción se ha centrado en la importancia de la planificación estratégica y no deja de ser menos importante el aporte que constituye hacia la efectividad de la gestión pública, vale decir que las teorías consolidadas apuntan a establecer a mayor planificación se puede obtener mayor efectividad de la gestión pública, ello implica que todos los estudios realizados en los últimos años estarían

coincidiendo en la utilidad de la planificación estratégica como herramienta principal de toda organización tanto del ámbito público como del privado.

Finalmente, corresponde ahondar en la revisión de las teorías y resultados de las últimas investigaciones en donde se viene midiendo la efectividad de la gestión pública por medio de la planificación estratégica.

DESARROLLO

1. Gestión Pública.

Andía (2017) ha definido a la gestión pública como “un conjunto de acciones por las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, los cuales previamente se hallen establecidos en las políticas gubernamentales emanadas por el Poder Ejecutivo” (pág. 9).

Si bien toda entidad del estado tiene orientado sus recursos con la finalidad de alcanzar sus propios objetivos institucionales y como tales dichos recursos básicamente son de tipo económico, tecnológico y materiales, entonces como consecuencia resultaría imperativo que dichas entidades puedan elaborar y actualizar, así como retroalimentar sus planes estratégicos.

Tomando en cuenta lo antes manifestado podemos también afirmar que la gestión pública debe utilizar todos los medios técnicos adecuados para alcanzar la finalidad pública o el fin colectivo, para lo cual articula los mecanismos para la asignación y distribución de los recursos económicos, del mismo modo el estímulo y la coordinación con los agentes públicos para el logro de los objetivos colectivos.

Por otro lado, señalar que existe dimensiones en la cuales la gestión pública se desarrolla, dentro de ella 1) referido a las relaciones de poder que se establece entre los grupos sociales que se encuentran actuando e interactuando entre instituciones estatales determinadas, por lo tanto, su estudio debe corresponder a las ciencias políticas y sociología. 2) la gestión pública en términos jurídicos, concebida a la entidad pública como una persona jurídica el cual tiene derechos y obligaciones, en efecto su estudio le corresponde al derecho. 3) finalmente en términos administrativos, llamado así cuando la visión corresponde a determinar la organización interna o estructura de la una institución, así como la asignación de roles a sus integrantes por tanto su estudio le corresponde a las Ciencias Administrativas y la Ingeniería.

Asimismo, cuando se aborda el tema de gestión pública nos estamos refiriendo a la necesidad de identificar la acción de gobierno, el mismo que ha de requerir de instituciones asimismo la jerarquía de mando y ordenes debidamente establecidas por políticas y funciones, considerar los metodos de organización y trabajo toco con la finalidad de ejecutar y cumplir los fines, objetivos y responsabilidades institucionales.

Rol de la Nueva gestión pública.

Teniendo reseñas históricas acerca del rol del estado o el papel que este desempeña en la economía y el efecto importante sobre el desarrollo de los puestos trae consigo que muchos países vienen optando por diversas formas la participación del estado en los mercados con el propósito de generar bienestar social a través de las instituciones que componen el sector público.

Cibotti & Sierra, (2016), ha establecido que la administración pública en la gran mayoría de los países latinoamericanos es concebida como una unidad productora de ciertos servicios que resultan ser indispensables para los ciudadanos o comunidad organizada y estos son el producto de una combinación entre factores de producción con la generación de valor agregado, obteniéndose resultados medibles entre la eficiencia de los recursos asignados.

Montañez Huancaya de Salinas, Pozo Curo, Prado Lopez, & Chavez Sanchez, (2020) señala que la nueva gestión pública sale del esquema de gestión pública burocrático y tecnocrático, en efecto plantea una teoría de planteamiento específicos como un nuevo modelo denominado “modelo emergente”, en el cual se hace muy necesaria la reflexión del significado de participación, en el cual no sería lo mismo opinar sobre una decisión respecto a participar en la elección de la decisión, esto va más allá cuando el autor refiere que este nuevo esquema contradice a a lógica del capital, en el cual las decisiones se toman de acuerdo al provecho o lo mas provechoso para el colectivo mediante la aceptación de sugerencias.

Principios orientadores de la nueva gestión pública.

El sector público también está en un proceso de cambio gracias a los movimientos impulsores de la nueva gestión pública que busca encaminar y conseguir a un gobierno más económico y eficiente, asimismo que este gobierno pueda brindar servicios de mayor calidad y desarrollar programas mas eficientes, todo ello dentro de un marco de control político, mayor transparencia gubernamental entre otros.

Un modelo convencional de la nueva gestión pública se ha limitado a reconocer cambios intencionales dentro de las estructuras y procesos que vienen desarrollando las organizaciones del sector público con el enfoque de un funcionamiento mejorado.

Los principios a desarrollar son aquellos que configuran el “management público”, que viene hacer el conjunto de iniciativas que tiene como propósito ser aplicado a todo tipo de organización del sector público y dentro de ellas la reestructuración, reingeniería, reinención y realimentación.

Cuando se toma los conceptos de “reestructurar”, significa un proceso de eliminar dentro de la organización de todo aquello que NO contribuye a aportar el valor público de un servicio o producto, para ello “el gobierno debe eliminar lo que no necesita”, implica afrontar retos que deben estar debidamente planificados con un orden de prioridades como el mantenimiento o la mejora del servicio público.

Asimismo, cuando nos referimos a la “reingeniería” hablamos de “empezar de nuevo”, ello implica no arreglar lo que ya está hecho, puesto que esto llevaría a solucionar parcialmente el problema. En este concepto se alberga la posibilidad de incorporar las ventajas tecnológicas de informática para promover un trabajo más eficiente e inteligente que elimine el “papeleo” innecesario y redundante. Con este principio también se pretende más eficiencia en la gestión pública y a menor costo.

La “reinención” que deriva del verbo reinventar es adoptado de la cultura del espíritu empresarial, el mismo que tiene como finalidad la introducción de mecanismos, procedimientos y pensamientos estratégicos en el sector público, por lo tanto, la administración pública se verá obligada a orientarse por medio de una planificación estratégica a largo plazo, estableciendo como punto importante los resultados que se vaya obteniendo.

Finalmente, la reinención sucede a la “realineación” que consiste en la responsabilidad que tendrán los gerentes y funcionarios quienes tendrán en sus manos el proceso de cambio y de encaminar a los nuevos objetivos organizacionales se den en su interior.

2. Efectividad de la gestión pública.

Baca Tavira & Herrera (2016) ha establecido que la efectividad de la gestión pública viene a constituir un importante elemento de las nuevas corrientes modernizadoras de la administración pública, es por ello que la connotación tiene enfoques multicriterio y

procedimientos poco estandarizados en las instituciones pública y por lo tanto corresponde una necesidad el poder medir el nivel de la efectividad.

Los concepto tradicionales de la efectividad de la gestión pública se sujeta a la creación de una cultura innovadora que tiene el objetivo de impulsar a la administración del estado a un proceso de mejora continua para de esta manera atender satisfactoriamente las demandas y expectativas de los usuarios, población o ciudadanos, todo ello bajo los principios de equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos del estado, orientándose al cumplimiento de las metas previstas y enfocadas o alineadas a los objetivos y propósitos superiores de la gestión pública.

Los conceptos de la eficiencia de la gestión pública también se encuentran enfocados a establecer los esfuerzos necesarios con la finalidad de mejorar la calidad y calidez que brinda el servicio público a la población, todo ello en armonía con los fines y objetivos del gobierno debidamente articulado con una gestión pública al servicio del ciudadano, priorizando sus demandas, implementando el valor público entre otros.

Cuando hablamos de la efectividad de la gestión pública también nos estamos refiriendo a la interpretación del nuevo modelo de gestión pública que tiene como principal propósito enfatizar la aplicación de determinados conceptos como son la economía, eficiencia y eficacia en una organización del estado, todo ello para buscar la mejora de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos y por ende la satisfacción de las necesidades.

La efectividad de la gestión pública tiene determinadas características y son las siguientes:

- a) existe tendencia a disminuir todo tipo de diferencia en términos de administración entre el sector privado relacionado a los recursos humanos, sistemas y mecanismos de remuneración y la metodología de gestión.
- b) orientación a establecer reglas y procedimientos específicos que busque el logro de objetivos.
- c) Establecer mecanismos de control para realizar la evaluación permanente de los logros y también los resultados objetivos.
- d) Aplicación de experiencias y mecanismos de la gestión privada, flexibilización de reglas con la finalidad de flexibilizar la toma de decisiones.

Finalmente podemos establecer que la efectividad de la gestión pública se encuentra ligada a la nueva gestión pública la que busca que la administración sea eficiente y eficaz, orientada a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos al menor costo posible, ello

puede va a favorecer a la participación ciudadana y por ende a la fiscalización por parte de los usuarios, buscando que se desarrolle los servicios de mayor calidad a menor costo y aplicando sistemas de control y transparencia en todas las etapas de los procesos, planes y resultados.

De La Garz Montemayor, (2018) ha establecido el concepto de eficiencia que debe tener la administración pública, todo ello estableciendo el costo/beneficio del servicio público, transformando de esta manera la antigua forma de conceptualización de la gestión pública que la mayoría de los países de américa latina ya vienen incorporando el enfoque basado en la eficacia y la eficiencia todo como una parte indispensable del proceso con la adición de la participación ciudadana que le otorgará legitimidad en el proceso de modernización de la administración pública.

Machin Hernández, Sánchez Vignau, López Rodríguez, & Puentes Álvarez, (2019) en el artículo científico relacionado a la gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana ha desarrollado determinados tópicos dentro de ellos las consideraciones para la proyección de los gobiernos locales cubanos, estableciéndose la existencia de nuevas exigencias para la gestión de gobiernos locales, en medio de un escenario muy complejo que a su vez requiere de personas con competencias para asumir roles que garanticen un buen desempeño, ello implica que los funcionarios públicos con el desempeño de sus funciones busquen resultados para que estos sean percibidos por los ciudadanos y que genere sostenibilidad en el servicio público, del mismo modo ello mejore la calidad de vida.

Alarcón Barreto, Salvador Hernández, & LLanes Font, (2019) señala que el término de efectividad nace del resultado de la evolución de la gestión empresarial y aplicado a la gestión pública, vincula los términos del equilibrio entre eficacia y eficiencia, vale decir la evaluación de los resultados propuestos y alcanzados en un determinado tiempo, todo ello asociado a la capacidad de satisfacer demandas de la comunidad, alcanzando o superando sus expectativas, todo ello con estrecha relación entre los objetivos planificados, por lo tanto estaríamos sobre la base de la eficacia y complementariamente la eficiencia tiene que ver el costo de los recursos, cantidad de esfuerzo todo con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Gutiérrez (2016) ha desarrollado que la efectividad desde el punto de vista social, no necesariamente debe estar ligado a la eficacia y eficiencia, proponiendo que además de

la eficacia y eficiencia deberá existir un aporte al desarrollo integral de la sociedad por medio del impacto del resultado.

Alarcón Barreto, Salvador Hernández, & Llanes Font, (2019) reconoce que las nuevas tendencias de la gestión pública no solo quedan en los criterios de eficiencia y eficacia, sino también añaden a otros elementos valorativos que le dan a la gestión pública una calidad superior de perspectiva por parte del ciudadano, abarcando un enfoque mucho más grande como los efectos producidos por la satisfacción del ciudadano, el valor público y el aporte de al desarrollo.

Gálvez & Machin (2016) se extiende mucho más, cuando se refiere respecto a la efectividad e indica que esta debe estar condicionada por la forma que generen y promuevan cambios en beneficio a la colectividad y por lo tanto el valor que se genere hayan nacido desde las políticas públicas.

3. Planeamiento estratégico.

Ore, Olortegui, & Ponce, (2020) ha conceptualizado el planeamiento estratégico como un proceso organizado y sistemático, por medio de cual una institución o empresa crea un plan de acciones desde una situación actual a un futuro deseado. De igual forma se debe tener establecido un número de consideraciones para una toma de decisiones.

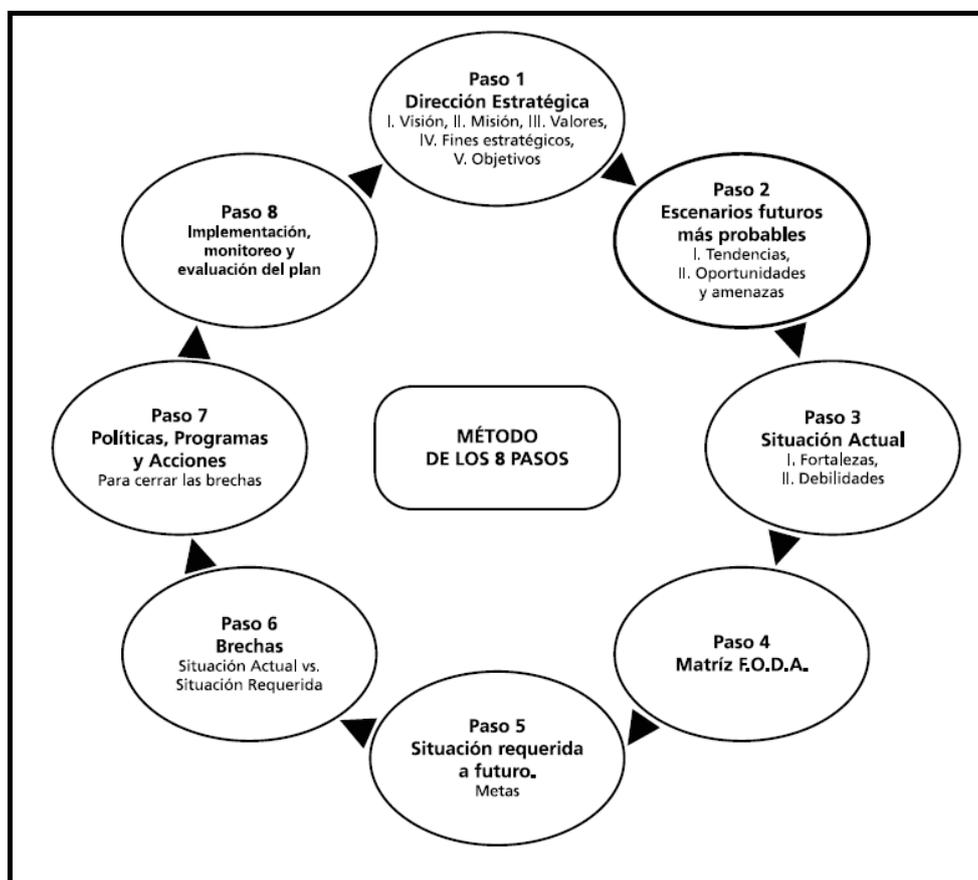
Asimismo se tiene establecido que la planificación estratégica constituye una herramienta de gran utilidad para la dirección de las empresas, es por ello que en la actualidad todos los negocios por los escenarios adversos se han visto gravemente afectados, es por ello que la investigación centro buscando establecer que si la planeación estratégica constituye o no un instrumento de gestión de las empresas y por ende genera rentabilidad, en efectos la recopilación de la información de los artículos científicos mostraron resultados positivos estableciendo cuatro dimensiones; la planeación, organización, dirección y control, finalmente se demostró que el instrumento de gestión de la planeación tiene relación directa con la rentabilidad.

Meier, (2016) ha concluido que la planificación estratégica ha centrado su mayor preocupación entorno a los resultados financieros y presupuestarios, todo ello tiene cierta relación con lo establecido por Elbanna, (2016) quien establece la importancia de la planificación por medio de la responsabilidad política, en consecuencia, teniendo como base las perspectivas y proyecciones políticas y organizativas, en tanto sus resultados deben guardar relación con las implicancias políticas.

Elbanna, Andrews, & Pollanen, (2016) ha concluido sus investigaciones sobre la planificación estratégica en Canadá la que, según experiencia de éxito entre la implementación y participación gerencial, sin embargo, el desconocimiento y desconcierto a nivel de los interesados.

(Gutierrez Silva, Romero Borré, & Vega Jaramillo, 2021) han fortalecido los modelos de la planificación estratégica situacional a lo largo de los años han podido conocer las necesidades de las organizaciones en especial las públicas, consiguiendo mantener una visión futurista, asimismo los recursos necesarios.

La construcción de la planificación estratégica se encuentra basada en una lógica metodológica que esta compuesta de ocho pasos según el gráfico propuesto por el autor Felman (2018).



Fuente: Revista de Políticas Públicas Vol 7 Nro. 14.

Paso 1. Dirección Estratégica; conforme al cuadro presentado estaría compuesto por cinco componentes clave, quienes en forma conjunta van a señalar el horizonte o un futuro esperado, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función a los objetivos y metas, permitiendo de esta manera mantener un rumbo por medio de una trayectoria a seguir.

Por otro lado, se dice que la estrategia es un procedimiento por el cual se encamina y encausa la dirección de un proceso de desarrollo, teniendo como pilares la previsión que se encuentra en la base de la percepción y la interpretación dinámica del escenario actual, asimismo la evaluación de los recursos de la organización.

Cuando conceptualizamos la visión nos vamos a referir a un espacio referencial que constituye una idea fuerza que ubicará a la institución en un horizonte temporal, lejano en el cual se describirá una situación futura deseada de acuerdo a la naturaleza de la organización.

La visión tiene el objetivo de generar un ideario para que la organización pueda alcanzar y esto permitirá una permanente reflexión prospectiva del presente para estructurar una acción para el futuro deseado.

En cambio, la misión, resulta ser un fundamento de prioridades, estratégicas y planes que señala el rumbo y orienta las actividades presentes y futuras por medio de los propósitos generales. También se ha conceptualizado la misión como un punto de partida de los fines estratégicos y objetivos, en suma, se desarrolla como transformar lo que tenemos en lo que queremos.

Los valores institucionales dentro de la planificación estratégica son los pilares de la dirección estratégica y como tales son los ideales que condicionan la acción estableciendo un marco de referencia de la misma.

Los fines y objetivos estratégicos en la planificación hacen que la visión y la misión se puedan desagregar en objetivos, los cuales describen los resultados que se desean alcanzar. Por otro lado se entiende por fines y objetivos que son estados futuros donde se pretende llegar dentro de un período de tiempo, en suma toda misión va asociado de fines estratégicos en donde resulta posible fijar objetivos, es por ello que concluimos diciendo que los fines estratégicos despliega en objetivos y estos a su vez en fines que van a orientar las políticas, acciones y programas.

Paso 2; escenarios futuros más probables en donde se combinan los elementos variantes e invariantes que se desarrollan en el transcurso que va desde la una situación actual hasta la situación futura o situación objetivo. En este paso también se puede desarrollar situaciones futuras idealizadas en una evolución determinado en el tiempo, promoviendo cambios deseados.

La construcción del escenario futuro responde a procedimientos de diseño y elaboración por medio de ejercicio de imaginación del futuro posible, esto quiere decir la construcción de una hipótesis, por lo que este futuro tiene necesariamente estar dentro de un lapso de tiempo determinado.

Para la construcción de los escenarios es necesario la identificación de tendencias consideradas en base a variables sociales, demográficas, económicas, culturales, legales, científicas, tecnológicas e historias, las que generan según el tiempo y espacio oportunidades y amenazas que afectan o mejoran el futuro del sector, estas tendencias pueden ser consideradas a nivel nacional, internacional o regional.

Paso 3; definición de la situación actual, en la cual se hace una descripción de la situación actual, identificando la realidad, la problemática que se viene enfrentando, así como también las herramientas con las que se cuenta tanto las fortalezas y las debilidades que se cuenta para el logro de los objetivos deseados.

La planificación estratégica tiene como punto de partida la situación actual para conocer los problemas y sus causas para el posterior cumplimiento de los objetivos, misión y visión.

Paso 4; Matriz y análisis F.O.D.A.; que resulta ser una herramienta que tiene el propósito de determinar estrategias en la búsqueda de un futuro deseado, en efecto las siglas FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son variables y que se unen gráficamente en la construcción de un cuadro de doble entrada donde se cruzan para su posterior análisis.

Paso 5; Metas; es la cuantificación de los objetivos, los que necesariamente tienen que se medibles, razonables, coherentes y claros, asimismo, debe tener un detalle de cantidad, tiempo y costo, todo con el propósito de ser pasible de medición.

Es preciso señalar que las metas no necesariamente tienen que ser de tipo cuantitativo, sino también pueden ser de tipo cualitativo, por ejemplo, se pueden tener metas que no se pueden cuantificar tal es así la creación de políticas, la regulación de mercados entre otros.

Paso 6; Brechas; resultan ser las insuficiencias, las carencias y los síntomas de disconformidad, en suma, es la distancia que se genera entre la situación actual y el futuro deseado o la situación deseada. Asimismo, podemos decir que el estudio de las brechas, permiten identificar las dificultades del normal desarrollo de las actividades,

partiendo de ello se habla del cierre de brechas a través de la ejecución de programas, políticas y acciones que colaboren a tal fin.

Paso 7; Políticas, programas y acciones para el cierre de brechas; en efecto se entiende que las políticas son un grupo de acciones plasmadas en actividades, tareas o programas que se encuentran orientados al cierre de brechas de la situación actual a la situación deseada.

Los programas son unidades derivadas de los objetivos generales y sirven para la implementación de un proyecto, en efecto los programas están constituidos por un conjunto de proyectos que requieren la ejecución de sus objetivos de manera inmediata y finalmente las acciones son un proceso de secuencia de pasos concretos que se realiza para el logro de los objetivos.

Paso 8; Implementación, monitoreo y evaluación del plan estratégico, para ello debemos tomar en cuenta que el plan estratégico ya se encuentra elaborado y en proceso de implementación, en efecto ello implica un monitoreo y seguimiento permanente con la finalidad de reducir la diferencia entre la planificación y los resultados obtenidos.

Básicamente el monitoreo se realiza a los resultados, ello va a conllevar a una evaluación siguiente -el impacto- que es parte importante para el desarrollo y continuidad de las políticas públicas, ayuda a tomar las decisiones, modificar, rediseñar y profundizar, del mismo modo el monitoreo se hace hacia los recursos empleados para verificar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas según los plazos fijados.

Cuando hablamos de evaluación de la planificación estratégica, nos referimos a una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la efectividad, la eficiencia de los procesos y sus resultados (impacto) de un proyecto, esta evaluación se lleva de una manera sistemática en todas las etapas y ciclos del plan (elaboración e implementación y post implementación), lo que permite hacer la comparación del pasado con la situación actual.

4. Efectividad de la Gestión a través del Planeamiento Estratégico.

La medición de la efectividad no es algo nuevo en tanto se consideró como mecanismo de verificación de la planificación estratégica, el mismo que ayuda a la toma de decisiones, es por ello que en todas las organizaciones públicas siempre han exigido un grado importante de verificación o medición del desempeño financiero. La medición de desempeño que se encuentra incorporado en la planificación estratégica para verificar

las acciones realizadas por la institución, por lo tanto, esta herramienta también ha permitido establecer si el desarrollo de las acciones ha sido de acuerdo al plan.

Asimismo podemos establecer que la medición de la efectividad obedece a la necesidad de mejorar la eficiencia y la efectividad del servicio a ofrecer, sobre las acciones importantes, fomentando el trabajo en equipo, la integración de la información y el rol de la institucionalidad en el desarrollo territorial para mejorar la calidad de vida, dentro de ellos tenemos que considerar los siguientes: Mejorar el conocimiento y el control de los procesos y procedimientos internos, apoyo a la gestión institucional y su mejoramiento, transparencia de la gestión institucional, identificación y localización de recursos en atención al impacto social, el apoyo a la modernización de la gestión institucional. (Alarcon Barreto & Salvador Hernandez, 2020), (Corrêa, 2020)

Tomando en cuenta que la planificación estratégica es un modelo de jerarquización para futuramente desarrollar y generar índices de desempeño, es por ello que aplicado a las municipalidades los procesos de planificación no son muy resaltantes puesto no generan grandes impactos o impactos esperados, en cuyo sentido existe una metodología de 4 partes que son: el diagnóstico organizacional, el proceso de planificación estratégica, establecimiento de medición y operacionalización del sistema.

Diagnóstico organizacional.

Cuando nos referimos al diagnóstico organizacional, hablamos del punto de partida que debe tener en cuenta cada organización y determinar el nivel de cultura organizacional cuando se pretende introducir un agente de cambio, es por ello que una de las formas de realizar el diagnóstico es por medio de una encuesta, el mismo que permitirá recabar la información real del estado situacional y el nivel de organización que se tiene, tanto a nivel de instrumentos de gestión como su aplicación práctica.

Planificación estratégica.

En la planificación estratégica en una institución estatal, se tiene que tener recopilada toda la información formal desde los objetivos y políticas, funciones establecidas por las normas vigentes y todo ello debe estar plasmado en documentos tanto en un organigrama, reglamentos de organización y funcione, manuales y directivas donde se encuentre los procedimientos, todos estos documentos deben ser de conocimiento de los funcionario públicos para que su cumplimiento tengan como finalidad el cumplimiento de temas y objetivos.

Establecimiento de medición.

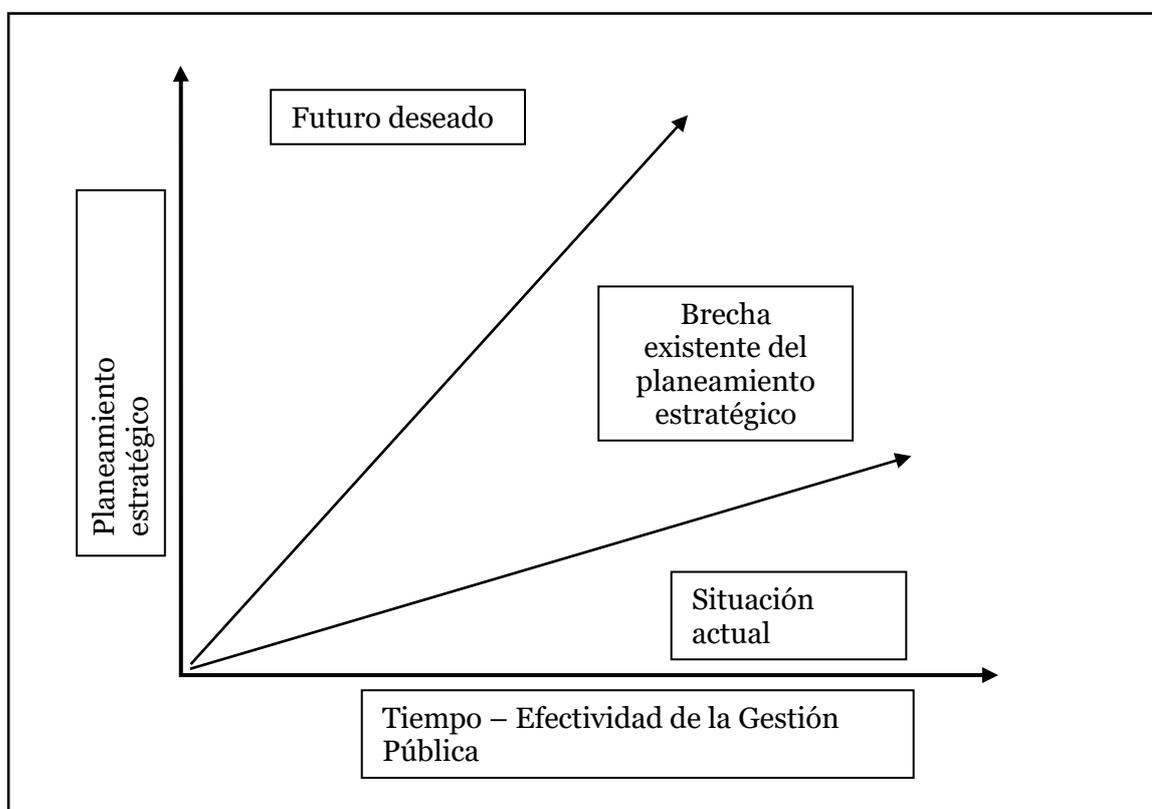
El proceso de medición es un conjunto de acciones que tiene la finalidad de identificar los indicadores de cumplimiento a los objetivos estratégicos y en especial a los procesos clave, aquellos que tienen mayor impacto en la población o usuario de un servicio público, asimismo establecer los factores críticos para una retroalimentación y fortalecimiento de la gestión al interior de la organización.

Operacionalización del sistema.

En esta etapa es donde ya se cuenta con toda la información recopilada de todos los procesos anteriores en efecto debe ser procesada y requiere ser remitida con una interpretación y establecer el nivel de desempeño y como se operará y operó, también es importante que se evalúe todos los aspectos relacionados a la implementación del sistema de medición de desempeño.

En el desarrollo teórico, habíamos establecido que la planificación estratégica es una forma de mediación entre el presente y el futuro, diseñando con anticipación lo que debemos hacer hoy para obtener los cambios deseados para el futuro.

Grafico:



Fuente: Creación propia.

Como puede observarse en el gráfico, la efectividad de la gestión pública parte del análisis y la capacidad de analizar a profundidad los problemas que caracterizan la situación actual, ello conlleva a preparar y construir una estructura explicativa en donde se identifiquen y detallen los problemas focales para de este modo establecer la relación causa – efecto.

Habíamos desarrollado que para la planificación estratégica era importante el análisis anticipado de las estrategias lo que conllevaría a una eficiencia en el manejo de los recursos económicos y mayor efectividad de los objetivos y mejorar los resultados, buscando un alto desempeño institucional.

Asimismo, concluimos que, a mayor planificación, mayor efectividad de la gestión pública, entendiendo que la planificación estratégica sirve para transformar la realidad actual que tiene un grado de insatisfacción de la colectividad por un futuro o situación deseada y que pueda satisfacer a la colectividad, este último corresponde a la visión de desarrollo.

Del cuadro presentado desprende que el tiempo y la efectividad de la gestión pública se encuentran en un solo eje, puesto que una forma de medición de la planificación es por medio de la efectividad en un determinado espacio de tiempo, vale decir que la planificación estratégica usualmente es anualizada.

Debemos recalcar que la planificación estratégica tiene como punto de partida el conocimiento de la realidad, un conocimiento exhaustivo de la problemática y frente a ello desprenderá las propuestas de los cambios y finalmente las estrategias para lograr dichos cambios.

También hemos desarrollado en la revisión de la bibliografía, que la realidad es tan compleja que puede ir cambiando al pasar el tiempo, ello puede afectar a las estrategias y por ende no tener la efectividad esperada, es por ello que la planificación estratégica ha previsto sus propios mecanismos de aprendizaje y retroalimentación, asimismo una evaluación constante por medio de un acompañamiento permanente, todo ello lo hace a la planificación un proceso completamente dinámico.

Finalmente, en el cuadro presentado se tiene que establecer el cierre de la brecha de la planificación estratégica, entre la situación actual y lo que se espera alcanzar, para ello será importante la aplicación de las estrategias y de esa manera lograr la mayor efectividad de la gestión pública por medio de la planificación estratégica.

CONCLUSIONES

Se tiene ampliamente desarrollado que la planificación estratégica es una herramienta fundamental en la nueva gestión pública en especial para el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas a largo y mediano plazo.

Los conceptos y las teorías de la efectividad de la gestión pública toma mayor grado de importancia cuando existe medición de los resultados, cuyos parámetros se encuentran establecidos en los indicadores que son parte de la herramienta de las organizaciones denominada plan estratégico.

Los autores han establecido las diferencias entre efectividad y eficiencia de la gestión pública, estos conceptos han sido asumidos desde diferentes perspectivas y una no es mejor que la otra, pues en gestión pública en alguna oportunidad se espera de las organizaciones efectividad y otras ocasiones eficiencia, esta última se encuentra ligada especialmente al gasto público.

Los nuevos retos exigen a las organizaciones a mejorar y simplificar sus servicios, incluyendo nuevas tecnologías y también mejorando la calidad, ello implica un estudio estructural, reingeniería, frente a ello no solo deben cambiarse y evaluarse los procesos, sino también los gerentes y funcionarios deben estar predispuestos al constante cambio y mejora continua.

REFERENCIAS

- Alacron Barreto, R., Salvador Hernández, Y., & Llanes Font, M. (2019). Medición de la efectividad de la gestión pública de gobiernos locales. *Rumbos*, 185.
- Alarcon Diaz, M. A., & Alcas Zapata, N. (2019o). Empleo de las estrategias de aprendizaje en la universidad - Un estudio de cas. *SCIELO ISSN 2307-7999*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a02v7n1.pdf>
- Andia Valencia, W. (2016). *Manual de Gestión Pública*. Perú: Ediciones Arte y Pluma.
- Azuero Azuero, A. E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062667>
- Baca Tavira, N., & Herrera Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 87.
- Cibotti, R., & Sierra, E. (2016). *El sector público en la planificación del desarrollo*. Mexico: Siglo XXI.

- De La Garz Montemayor, D. J. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. (l. 1315-9984, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767003/29055767003.pdf>
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel. *Tourism Management*, 52. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.025>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations. *Public Management Review*, 18. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Galves, S., & Machin, M. (2016). *Funciones de la evaluación de la gestión pública*. La Habana - Cuba: Universitaria Félix Varela.
- Gutierrez Silva, J., Romero Borré, J., & Vega Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico y práctico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26-94. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35771/38091>
- Gutierrez, O. (2016). *La administración pública cubana en el proceso actual de transformaciones*. La Habana - Cuba: Universitaria Félix Varela.
- Machin Hernandez, M. M., Sanchez Vignau, B. S., Lopez Rodriguez, M. L., & Puentes Alvarez, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficiencia en la administración pública cubana. ISSN 2310-340X RNPS 2349 -- COODES Vol. 7 No. 2 (mayo-agosto). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200212&lng=es&tlng=es.
- Meier, J. (2016). The future of academic libraries: Conversations with today's leaders about. *Libraries and the Academy*, 263-288.
- Montañez Huancaya de Salinas, A. P., Pozo Curo, C., Prado Lopez, H. R., & Chavez Sanchez, J. E. (2020). Gestión Pública Emergente: algunos rasgos desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13-25. Obtenido de

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086449788&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=c2ee763edeba3eefaf94fa18cf9bc94b&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22SOCIOLOGIA%22&sl=30&s=TITLE-ABS-KEY%28gesti%3%b3n+p%3%bablica%29>

Ore Quiroz, P., & Ponde, D. (2020). Planeamiento Estratégico como instrumento de gestión en las empresas. *Revista científica multidisciplinaria*. Obtenido de <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión Bibliográfica. *Pokamuros Volumen 8, Numero 4*, 27. Obtenido de www.revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/127

Rodríguez Ortiz, A. (2018). Elementos ontológicos del pensamiento crítico. *Revista Interuniversitaria ISSN: 1130-2743*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/326143635>

Rodríguez Pinzón, E., & Alvarez García, A. (2020). América Latina ante la COVID-19, impacto político y económico de una pandemia. *Pensamiento propio*, 45-82. Obtenido de <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2021/01/PP52-preliminar-1>.

Van Scheers, L., & Makhitha, K. (2016). Are Small and Medium Enterprises. *Foundations of Management*, 250. Obtenido de <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0019>

Villalba, L. E., & Guillén, G. M. (2018). Valores: perspectiva desde la investigación - acción participativa en la cultura tributaria venezolana. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas ISSN 1856-1594*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7149441>

Viorato Romero, N. (2019). La ética en la investigación cualitativa. (I. 2395-8979, Ed.) *Cuidarte*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/cuidarte/cui-2019/cui1916e.pdf>