

Administración Estratégica y de Proyectos en el Ámbito Público

Nombre del Asesor: Edgar Camacho Martínez

Número y fecha de la Evidencia de Aprendizaje: EA2 5 de febrero de 2024

Título del trabajo: La administración estratégica como un proceso

Nombre del estudiante: David Cienfuegos Salgado

Matrícula del estudiante: 23001388

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Yo, David Cienfuegos Salgado, declaro solemnemente que el trabajo intelectual total o parcial del contenido en este trabajo ha sido realizado por mí y que no ha sido previamente enviado para su evaluación ni por mí ni por otro estudiante en la UVEG o en ninguna otra institución excepto cuando así sea indicado. Declaro además que no tengo conocimiento de que el material contenido en este trabajo haya sido escrito o publicado por otra persona excepto cuando las citas y referencias correspondientes son incluidas.

Hago esta declaración en el entendido de que conozco claramente que, de encontrarse falsedades en ésta, quedará a la disposición del Comité de Honor y Justicia para que sean determinadas las medidas disciplinarias que este acto cause. Además, certifico que guardaré una copia electrónica de este trabajo para mi registro personal.

Autorizo a la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG) la publicación de este trabajo en su plataforma y su uso como material educativo dentro de sus programas académicos de licenciatura y maestría.

Firma _____ Fecha 5 de febrero de 2024



Política de Deshonestad Académica de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato
leída y aceptada.

Nombre:	David Cienfuegos Salgado
Matrícula:	23001388
Fecha de elaboración:	5 de febrero de 2024
Nombre del Módulo:	Administración Estratégica y de Proyectos en el Ámbito Público
Nombre de la Evidencia de Aprendizaje:	La administración estratégica como un proceso
Nombre del Asesor:	Edgar Camacho Martínez

La administración estratégica como un proceso

Introducción

El análisis de las instituciones gubernamentales a la luz de la administración estratégica resulta sumamente importante porque permite revisar aspectos sustanciales de la forma como funcionan y a la luz de dichos datos proponer mejoras en su organización y funcionamiento. La comprensión de dichas instituciones va más allá del aspecto meramente formal, pues éste sólo se restringe a la forma en que se diseñan sus atribuciones y responsabilidades, pero no hay ningún elemento que responda al cómo lo llevará a cabo.

De ahí que, la administración estratégica resulta útil para dicho análisis, pues, siguiendo a Villa (2003), las cuestiones que deben abordarse de entrada son las siguientes: ¿Para qué existe la organización?, ¿A dónde debe llegar?, ¿Cómo llegaremos ahí?, ¿Qué requerimos para hacerlo bien?, ¿Cómo medimos el avance? y ¿Cómo lo alcanzamos?

Estos cuestionamientos iniciales, nos permiten advertir que entender la administración estratégica como un proceso, tanto en lo interno como en lo externo debe llevar a hacer un adecuado balance del qué, para qué y cómo de las instituciones, lo cual redundará en beneficio de quienes son destinatarios directos e indirectos de sus acciones. Y ese análisis

se debe actualizar momento a momento, pues las dinámicas que entraña la acción pública cambian de momento a momento.

En el presente caso, la elección de la institución gubernamental recayó en la Secretaría General de Gobierno del Estado de Guerrero (SGG-Gro), por considerar que juega un papel importante en la acción pública, política y administrativa, y requiere de flexibilizar sus prácticas para hacer frente a los problemas que entraña el cumplimiento de sus funciones.

Desarrollo

México se constituye como una república de carácter federal, por lo cual realiza sus funciones gubernativas, políticas y administrativas a través de diversos niveles de gobierno: Federación, entidades federativas y ámbito local (municipios y circunscripciones territoriales en la Ciudad de México), cuya distribución competencial está perfectamente definida en el ordenamiento supremo (CPEUM, 2024), mismo que es desarrollado por la legislación general y ordinaria de carácter federal, así como por las Constituciones locales y las correspondientes leyes orgánicas y ordinarias de cada entidad federativa.

Tanto a nivel federal como local, la organización del poder público sigue la clásica división de poderes en tres órganos específicos: legislativo, ejecutivo y judicial, a los cuales se han sumado los órganos constitucionales autónomos (CPEUM, 2024).

En lo que interesa, dentro del Poder Ejecutivo de cada entidad federativa se advierte una serie de instituciones u órganos de carácter administrativo que componen lo que se conoce como “Gabinete” o “Gabinete ampliado”, en el caso del estado de Guerrero, estos conceptos se definen como: “el conjunto de personas titulares de las secretarías, Oficina de la Gubernatura y la Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo”. Según la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero existen 20 secretarías y tres dependencias que integran el gabinete de quién es titular del Poder Ejecutivo. Una de esas secretarías es la Secretaría General de Gobierno (Congreso del Estado de Guerrero, 2024).

Conforme con el artículo 23 de la mencionada ley orgánica, la Secretaría General de Gobierno “es el órgano encargado de conducir por delegación de la persona titular del Poder

Ejecutivo, la política interna del estado”. Asimismo, se le reconocen numerosas atribuciones, en un listado de 40 fracciones (Congreso del Estado de Guerrero, 2024).

La Misión declarada para la institución gubernamental. La misión de una institución o dependencia gubernamental debe dejar explícita la identidad y la razón de ser de una institución, puesto que en ella se manifiesta de una manera sintetizada, lo que la institución debe hacer o lo que se espera de ella además de la forma en la que se realizara y los compromisos que asume a lo largo de su existencia.

En este caso la misión de la SGG-Gro es contribuir a la gobernabilidad democrática y al desarrollo político de Guerrero mediante el diálogo constructivo con las organizaciones políticas, agrarias, religiosas y de la sociedad civil, así como una buena relación con los diversos órdenes de gobierno y poderes públicos, para fomentar el bienestar de la población en un estado de derecho, privilegiando el respeto a los derechos humanos. Todo ello se deriva de la normatividad que le resulta aplicable (Congreso del Estado de Guerrero, 2024)

Debe mencionarse que la idea de misión de una institución es más usada en el sector privado. Por ello, algunos autores, plantean su uso desde la perspectiva empresarial, por ejemplo, Lobato (2009) afirma que "la misión es la expresión de la razón de existencia de la organización, es la función que desempeña en el mercado de modo de tornar útil su acción y justificar su lucro desde el punto de vista de los accionistas y de la sociedad en la que actúa". Esto actuando como una forma de justificar la existencia de la institución a la sociedad además de reflejar su función social. Además, cada unidad organizacional debe estar en sintonía con la misión global de la empresa de la cual forma parte y con la actuación de sus profesionales (Oliveira, 1991; Almeida, 2003).

Sin embargo, considerando que las instituciones gubernamentales tienen definidos sus atribuciones y objetivos, es decir, “su razón de ser”, es que puede también hablarse de una misión en términos generales de dichas instituciones.

Ahora desde el punto de vista estratégico una organización, pública o privada, sin misión no sigue los lineamientos generales de administración general, por lo tanto, no sigue una estrategia organizacional fiable, puesto que en cualquier libro sobre administración se pueden encontrar capítulos dedicados a la importancia de definir este elemento. Certo &

Peter (1993) y Lobato (2009) señalan que la misión debe ser sintética y de fácil comprensión considerando aspectos básicos que deben dar base a las definiciones estratégicas en la organización: cuál es el negocio; quién es el cliente; cuál es el alcance; cuál es su ventaja competitiva; cuál es su contribución social; y cuáles son sus valores. Es evidente, que guardadas las distancias semánticas todo ello puede ser traspolado a las instituciones gubernamentales.

La Visión compartida por la institución gubernamental. A diferencia de la misión, la visión consiste en la proyección que tiene la institución respecto al lugar al que quiere llegar o aquello que quiere lograr, es decir un futuro definido y previsible. Este componente permite que se lleve a plantear el futuro deseable y que sirva como una forma de motivación para lograr su cumplimiento, siendo también una especie de guía o brújula. No en balde en el argot cotidiano hablamos de “visionario”, en referencia a una persona que se “adelantó” y tuvo la visión de proponer algo que constituía un objetivo en el mediano o largo plazo.

Asimismo, la visión de una empresa o institución es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Desde el punto de vista de la visión, Benavides (2002) refiere que ésta hace referencia a una organización, lo que la empresa quiere ser, cómo se proyecta hacia el contexto y cómo puede llegar a desarrollarlo. El término visión, se utiliza para describir un claro sentido del futuro como la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en exitoso.

La visión es la forma en la que la empresa o institución proyecta su perfil para el futuro, con el enfoque de que se distinga de otras instituciones. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo. La visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, adecuadamente consistente para ser entendida, y apropiadamente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable. Aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino, que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores (Jhonson, Sholes y Whittington, 2006).

En el caso de la SGG-Gro su visión es impulsar a Guerrero hacia una sociedad abierta, equitativa, libre, plural, informada y crítica, con una sólida cultura democrática, además de una amplia participación ciudadana, reconociendo el estado de derecho como una vía privilegiada que permita a los guerrerenses vivir en orden y paz.

Los Valores enunciados en la institución gubernamental. Los valores organizacionales son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta (Arias y Heredia, 2001).

Los valores en una organización se utilizan para reforzar el comportamiento mediante el uso de propuestas sociales los cuales permiten lograr una cohesión social en las instituciones y lograr ciertos fines, es por eso que las organizaciones deben definir los valores en torno a donde quieren redirigir a sus empleados o funcionarios, de esta forma se encausa su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa esto mediante los valores colectivos. Los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de conjugar éxito competitivo, así como hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte en la sociedad y específicamente en las organizaciones.

En el caso, la SGG-Gro tiene que alinear sus valores con el mandato constitucional, el cual resulta plenamente ilustrativo de los valores que debe enarbolar. El artículo 2º de la Constitución Política guerrerense señala:

Artículo 2. En el Estado de Guerrero la dignidad es la base de los derechos humanos, individuales y colectivos de la persona.

Son valores superiores del orden jurídico, político y social la libertad, la igualdad, la justicia social, la solidaridad, el pluralismo democrático e ideológico, el laicismo, el respeto a la diversidad y el respeto a la vida en todas sus manifestaciones.

Son deberes fundamentales del Estado promover el progreso social y económico, individual o colectivo, el desarrollo sustentable, la seguridad y la paz social, y el acceso de todos los guerrerenses en los asuntos políticos y en la cultura, atendiendo en todo momento al principio de equidad.

El principio precautorio, será la base del desarrollo económico y, el Estado deberá garantizar y proteger los derechos de la naturaleza en la legislación respectiva.

Como puede observarse, estos valores están en sintonía con lo que antes se mencionó sobre la misión y visión de la SGG-Gro.

La revisión del entorno exterior de la institución gubernamental, a través del instrumento PESTED. En el caso particular del análisis PESTED, debe mencionarse que se trata de un acrónimo referido a los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Demográficos. Este análisis se realiza para determinar cómo esos factores inciden en la actuación, desempeño y éxito de las instituciones, sean públicas o privadas.

Tratándose de la SGG-Gro, los **factores políticos** incluyen la complejidad del panorama político de Guerrero, debido a la presencia de múltiples partidos políticos, el crimen organizado que ha incursionado en el actuar público, además de las dinámicas políticas locales, suelen ser problemáticas. Adicionalmente, la relación entre el gobierno estatal y el federal, está relacionado directamente con la dirección que toman las políticas públicas y las decisiones que toma la SGG-Gro en materia de política interna y que impacta en la definición de los temas que se abordan en el gabinete estatal. Otro elemento que ha tomado relevancia en los últimos tiempos es la presencia de conflictos sociales, que suman más tensiones al trabajo y responsabilidades de la SGG-Gro y que impacta en la percepción que de la misma tienen tanto los actores políticos como la ciudadanía en general.

En el plano de los **factores económicos**, la SGG-Gro tiene una actividad también importante, pues al estar encargada de la política interior, el tema de la seguridad se convierte en vital para inversionistas, turistas, contratistas, proveedores y otros operadores económicos. No debe dejar de mencionarse que Guerrero tiene una dependencia de ciertos sectores económicos como lo es el turismo, además de que depende de las transferencias federales, orientadas principalmente a la obra pública y a los programas sociales de gobierno.

Aquí, debe también llamarse la atención al hecho de que es evidente que la desigualdad económica representa un desafío en cuanto a la forma en que se distribuyen los recursos y

ello impacta en el desarrollo del estado. Los niveles de pobreza y pobreza extrema no han disminuido, y por el contrario se ha dado un alza en los mismos.

Al respecto, el presupuesto que se le asigna a la SGG-Gro puede no ser suficiente para cubrir los requerimientos que impone el cumplimiento de sus atribuciones. Como dato a considerar esta secretaría es después de las de Educación y Salud, la que mayor número de personal tiene desplegado en las ocho regiones del estado, con alrededor de cinco mil trabajadores.

En el plano de los **factores Socio-Culturales**, debe mencionarse que la multiculturalidad de Guerrero influye en las políticas y programas sociales, así como exige mayor flexibilidad en el actuar gubernamental a la hora de hacer frente a las problemáticas particulares de cada región del estado. Los problemas derivados de la percepción acerca de la inseguridad, el desarrollo, la educación y el uso de las políticas públicas en el estado es otro factor que afecta la relación entre la ciudadanía y la SGG-Gro.

De igual manera, más allá de la percepción ciudadana o social, la calidad de los servicios públicos también es otro factor que afecta el bienestar social y la estabilidad del estado. Incluso, como ha ocurrido recientemente, el gobierno ha tenido que responder a demandas derivadas de la prestación de servicios no públicos: el caso de fraudes en cajas de ahorro, o de ofertas de servicios de educación superior sin contar con los registros o autorizaciones u otros que han exigido de maniobras político-administrativas del gobierno del estado, de las cuales se ha hecho cargo la SGG-Gro.

Tratándose de **factores Tecnológicos**, en el caso de Guerrero, la falta de acceso tanto a tecnología cotidiana como especializada afecta la capacidad de la SGG-Gro para implementar soluciones, lo que facilitaría sus operaciones y generaría una mejor percepción ciudadana sobre su actuar.

El tema no es menor, sobre todo si se considera que hoy las sociedades están interconectadas y requieren de plataformas en donde prive la transparencia proactiva y dónde encuentren respuestas a sus requerimientos de atención y de información.

En el plano de los **factores Ecológicos y Ambientales**, la SGG-Gro, en tanto coordinadora de las acciones del gabinete estatal también se ve afectada, puesto que derivado de la vulnerabilidad a desastres naturales, como huracanes y terremotos, se requiere de procesos de planificación y respuesta efectiva.

De igual manera, la conservación del medioambiental resulta de interés, derivado de la presencia de proyectos de inversión de mineras, por citar el ejemplo más conocido, o de los proyectos acuíferos, a través de la construcción de presas.

En el caso de los **factores Demográficos**, los cambios en la población y los patrones de migración pueden influir en la demanda de servicios gubernamentales. De hecho, la SGG-Gro tiene a su cargo el área estatal encargada del estudio demográfico: el COESPO (Consejo Estatal de Población)

Como es fácil de advertir la SGG-Gro es un área de primer orden en el gobierno estatal y requiere de muchas revisiones, así como de mayor atención para que se cumpla con su cometido institucional.

El análisis de la situación actual para la institución gubernamental, mediante el instrumento FODA. Aquí se mencionan elementos atinentes a los FODA desde la perspectiva institucional (SGG-Gro) como general del Estado de Guerrero.

Tratándose de las **Fortalezas** puede señalarse que la SGG-Gro tiene conocimiento y experiencia en el manejo de crisis gubernamentales y las dinámicas sociales presentes en el estado. Asimismo, la ubicación geográfica del estado beneficia el impulso del comercio y la conectividad regional. La herencia cultural del estado es un recurso que sirve para impulsar el turismo cultural el desarrollo regional.

En el rubro de **Oportunidades**, la adopción de nueva tecnología y la digitalización es una oportunidad para agilizar los servicios gubernamentales e incentivar la participación ciudadana. De igual manera, la implementación de programas que ayuden a combatir la pobreza y mejorar la educación y la salud puede contribuir y potenciar el bienestar social y el desarrollo humano.

Con respecto a las **Debilidades**, la violencia y la inseguridad afecta el desarrollo social y obstaculizan el desarrollo económico y el turístico. Asimismo, la corrupción es un problema que afecta la eficiencia de las políticas y la confianza de la ciudadanía en la dependencia.

Aquí mismo debe señalarse que la presencia del gobierno en amplias zonas del territorio guerrerense es prácticamente nula, lo cual marca un déficit en la atención a amplios sectores demográficos.

En las **Amenazas**, como dejó de manifiesto el huracán Otis en octubre de 2023, Guerrero está expuesto a desastres naturales. Asimismo, la pervivencia de numerosos conflictos sociales constituye una amenaza a la tranquilidad social. Y la situación derivada de la inestabilidad puede llevar a una crisis económica y en el extremo a crisis sanitarias o de otro tipo.

Las prioridades establecidas por parte de la institución gubernamental. Para la SGG-Gro, algunas de las prioridades que debería atender son, sin lugar a dudas:

1. ***Seguridad ciudadana:*** Garantizar la seguridad de los ciudadanos y combatir la delincuencia organizada y el crimen común es una prioridad fundamental para mantener la estabilidad y el orden público en el estado.
2. ***Derechos humanos:*** Garantizar los mecanismos para que las políticas públicas a cargo del Ejecutivo puedan mejorar el régimen de los derechos humanos de los guerrerenses.
3. ***Desarrollo económico:*** Promover el crecimiento económico, la creación de empleo y el desarrollo de sectores clave como el turismo, la agricultura y la industria, para mejorar el bienestar económico de la población y reducir la pobreza.
4. ***Transparencia y combate a la corrupción:*** Promover la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción en todas las esferas del gobierno, fortaleciendo los mecanismos de control y vigilancia.

La identificación de las estrategias formuladas, a través de su declaración en forma explícita y/o implícita. En el momento actual, no es posible advertir estrategias por parte de

la SGG-Gro. En esencia, se ha convertido en una institución reactiva a los diversos fenómenos que se van presentando, sin tener líneas que evidencien que hay una conducción de la política interna con base en una administración estratégica (o de cualquier otro tipo), limitándose en la medida de sus posibilidades a dar cumplimiento a sus atribuciones constitucionales, legales y reglamentarias.

La implementación de acciones desarrolladas a través de programas, procesos y proyectos por parte de la institución gubernamental. En el mismo sentido que el punto anterior, no se advierte la implementación de acciones propias a través de programas, procesos o proyectos derivados directamente de la SGG-Gro. Ello derivado del hecho de que se trata de una instancia que depende orgánica y funcionalmente del Poder Ejecutivo, por lo cual se limita a seguir la línea de mando administrativo que se le instruye; el segundo elemento a considerar es la falta de presupuesto para programas determinados, lo cual corresponde a las diversas secretarías y dependencias que integran el gabinete. Los “programas” y “proyectos” que suele implementar son de carácter testimonial, simbólico y, en ocasiones, reactivos a peticiones concretas de operadores políticos, los cuales no tienen carácter de políticas públicas y carecen de los elementos que le son propios.

Conclusión

El análisis realizado permitió advertir que en la definición de los elementos que caracterizan a las instituciones gubernamentales, es difícil innovar en algunas de ellas, puesto que sus principales atribuciones, obligaciones, responsabilidades y facultades están claramente delimitadas por el ordenamiento jurídico. Así, su actuar se ajusta al principio del derecho administrativo que señala que los servidores públicos (y por extensión los titulares de las instituciones gubernamentales) solo pueden hacer aquello que la ley o la normatividad aplicables les permite, frente al criterio de que los particulares pueden hacer todo aquello que la ley o la normatividad nos les prohíba.

Esta taxatividad normativa impide hacer innovaciones, porque el marco jurídico en aras de proveer de seguridad jurídica también determina los procedimientos de actuación y las formas en que se interrelaciona con otras instituciones y organizaciones, sean públicas o privadas, así como con la ciudadanía en general.

Sin embargo, el análisis también sirvió para detectar áreas de oportunidad respecto de la forma en que cumple con algunas de sus atribuciones, lo que puede llevar a establecer mecanismos de mejora que posibiliten una mayor efectividad en su actuar y en la percepción que tiene la sociedad de la SGG-Gro.

En suma, los resultados de la investigación desarrollada fueron muy útiles para entender que es posible utilizar la administración estratégica, con las limitaciones mencionadas, para lograr mejoras sustanciales en el desempeño de las instituciones gubernamentales, aunque, y eso es motivo de otro análisis se requiere de mecanismos que contribuyan a formar mejores recursos humanos en el seno de estas instituciones o dependencias.

Referencias

Almeida, M. I. R. (2003). La planificación estratégica se aplica en unidades organizativas y profesionales. São Paulo, Brasil: Anais.

Arias G.F & Heredia E. V. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5ta ed. México: Trillas.

Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993). "Gestión estratégica: planificación e implementación de la estrategia". São Paulo, Brasil: Makron Books.

Congreso del Estado de Guerrero (2024). Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero, número 242. México: Congreso del Estado de Guerrero. Disponible en: <https://congresogro.gob.mx/legislacion/organicas/ARCHI/ley-organica-de-la-administracion-publica-del-estado-de-guerrero-numero-242-2022-11-22.pdf>

Constitución Guerrero (2024). Constitución política del Estado Libre y Soberano de Guerrero. México: Congreso del Estado de Guerrero. Disponible en: <https://congresogro.gob.mx/legislacion/CONSTITUCION-GUERRERO-15-06-2022.pdf>

CPEUM (2024). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Cámara de Diputados. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Jhonson, G., Sholes, K., y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. México: Pearson.

Lobato, D. M. (2009). "Estrategia de empresas". Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Oliveira, D. P. R. (1991). Planificación estratégica. La elección entre el éxito y el fracaso empresarial. São Paulo, Brasil: Harbra.

Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12 (3), 60-78.

Villa, R. (2003). Planeación estratégica. [Archivo electrónico]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/metodologa-de-la-planeacion-estrategica>