

INNOVA ICAP

NEWSLETTER

N° 13.

**LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA
ENCRUCIJADA**

Autor:

Mauricio Ramírez Núñez

PARA TOMAR DE DECISIONES

Elementos clave

- Una encrucijada implica tomar decisiones, es un lugar donde se llegan a cruzar dos o más caminos y lleva a la inmediatez del ahora, pues no se permite posponer aquello a resolver en el momento.
- Para emprender el cambio de rumbo en la institucionalidad pública, es preciso comprender primero el gran contexto mundial en el cual navegan todos aquellos navíos llamados países.
- Aquellas estructuras clásicas de intermediación social que generaban identidades colectivas, representatividad y legitimidad social están en crisis.
- Las exigencias del mundo actual sobrepasan las antiguas formas de administrar, educar y tomar decisiones, dando paso a nuevos paradigmas de estudio y formulación de nuevas dinámicas laborales y gerenciales.

Recomendaciones

- La gestión pública tiene que pasar de ser solamente una administradora de crisis para convertirse en una gestora de cambios y creadora de certezas para unas sociedades en transición constante.
- En el mundo de hoy y en el del futuro cercano, el éxito de cualquier institución pública estará basado en estas premisas básicas; la duda absoluta, el pensamiento disruptivo y la creatividad innovadora, de la mano del uso de las nuevas tecnologías y la actual revolución digital por la que pasamos.
- El pensamiento complejo es una herramienta para los procesos de construcción creativa, es ese en el que facilita combinar lo que antes nos parecía imposible o prohibido.
- La verdadera encrucijada de la gestión pública en la actual coyuntura de cambio se encuentra en las habilidades, la capacidad de construir confianza y transparencia ante la sociedad, así como la destreza de poder hacer diseños institucionales ágiles y eficientes que respondan en tiempo las demandas ciudadanas.

LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA ENCRUCIJADA

**INVESTIGADOR:
MAURICIO RAMÍREZ NÚÑEZ**

La metáfora de la encrucijada invita a la reflexión seria y profunda de un mundo en cambio, lleno de incertidumbres y con retos importantes para la gestión pública en tiempos de pandemia. Una encrucijada implica tomar decisiones, es un lugar donde se llegan a cruzar dos o más caminos y lleva a la inmediatez del ahora, pues no se permite posponer aquello a resolver en el momento.

No obstante, conlleva también una alta dosis de incertidumbre, inseguridad y duda. Para gestionar lo público en el siglo XXI, se debe fortalecer la visión prospectiva, el liderazgo, pero sobre todo, cultivar el desarrollo de habilidades y competencias para la toma de decisiones estratégicas, disruptivas y adecuadas a las nuevas realidades de cada país o región. El eje central de esto debe ser siempre la persona y su bienestar, de la mano del bien común.

Para emprender el cambio de rumbo en la institucionalidad pública, es preciso comprender primero el gran contexto mundial en el cual navegan todos aquellos navíos llamados países. Se puede enunciar rápidamente algunas de esas tendencias globales que están redireccionando el rumbo del planeta. Entre las más importantes tenemos:

- Pandemia de Covid-19 que no termina.
- Bajos niveles de crecimiento económico global y erosión de la cohesión social.
- Desglobalización o slow-globalization.
- Crisis del multilateralismo y la democracia.
- Retorno de la geopolítica en las relaciones internacionales.
- Fracaso de la acción climática.
- Agotamiento de recursos naturales y pérdida de biodiversidad.
- Migraciones masivas y refugiados.
- Inseguridad alimentaria.
- Dependencia digital y nuevas ciber-amenazas

Estas grandes tendencias tienen sus repercusiones directas o indirectas a lo interno de los países, lo cual obliga a los gobiernos a tomar decisiones de carácter estratégico y en tiempo real para poder hacer frente a los nuevos escenarios presentados por esas nuevas realidades. La comprensión sistémica del mundo es vital para construir liderazgos nuevos en el plano empresarial, político, económico, ambiental y social.

Frente a esto, a nivel local y relacionado al arte del hacer gobierno, se tienen instituciones públicas anquilosadas e incapaces de comprender nuevas necesidades, con visión de corto plazo y de espaldas a esas nuevas demandas ciudadanas. Esto lleva consigo a todo sistema político a una crisis profunda de identidad, identificada con un malestar ciudadano

generalizado contra la democracia, los gobiernos y todas aquellas formas de conducir las sociedades en la actualidad.

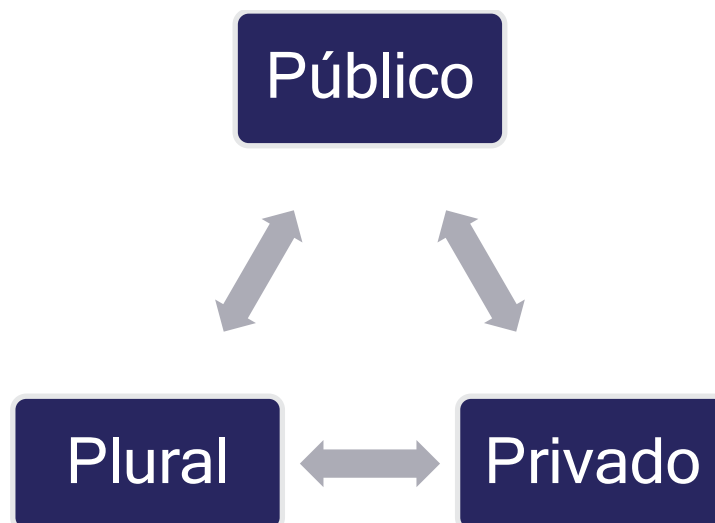
Las herramientas que ofrece el análisis prospectivo son muy útiles, pues permiten construir el futuro para volver al presente, y de esta manera tomar las decisiones adecuadas para avanzar hacia el futuro deseado. A esto se le llama construir desde el futuro. La prospectiva rompe con lo que la filósofa española Marina Garcés llama la “parálisis de la imaginación”, que ve el presente como precario y el futuro apocalíptico y pesimista. El presente no es tabla de salvación, y el futuro nunca puede ser una amenaza, sino una oportunidad por construir.

Crisis de las estructuras clásicas y sociedades plurales

Hoy, todas aquellas estructuras clásicas de intermediación social que generaban identidades colectivas, representatividad y legitimidad social están en crisis; iglesias, sindicatos, asociaciones de desarrollo, organismos internacionales, partidos políticos, etc, como resultado natural de sociedades cada vez más plurales. Producto de dicha evolución, presenciamos con más fuerza la emergencia de nuevos sectores y grupos sociales con los que las personas sí se identifican y se sienten parte (nuevas identidades).

Estas nuevas estructuras cuentan con gran peso, tienen sus propias demandas políticas y necesidades, aglutinan nuevas masas, al mismo tiempo, hacen perder poder a las estructuras clásicas. Esto crea un nuevo sector plural, como lo ha llamado el profesor canadiense Henry Mintzberg en su texto de 2015, “Rebalancing Society”. Hoy tenemos nuevos actores clave en la sociedad con un sin fin de etiquetas nuevas que alberga una variedad de asociaciones humanas. Ya no es tan fácil como decir o diferenciar entre público o privado. Ese nuevo sector plural, trae consigo múltiples verdades como resultado de la diversa cantidad de información conocimientos y nuevos saberes que desarrollan al mismo tiempo y que van construyendo una nueva realidad, así como balances cada vez más dinámicos y siempre en movimiento.

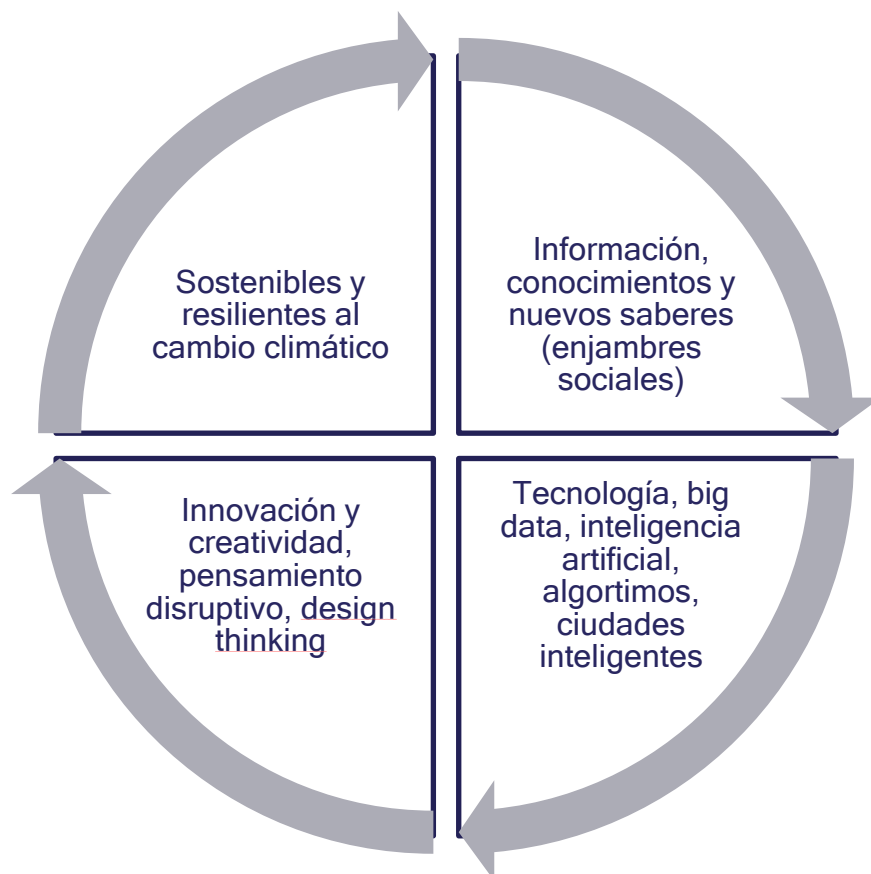
Esquema 1. Estructuras y demandas



Fuente: elaboración propia.

Esas nuevas sociedades, hacia las cuales se dirige el futuro y la gestión pública tiene el deber de prestar atención para adaptarse a los cambios, cuentan con estas características primordiales:

Esquema 2. Características de las sociedades



Fuente: elaboración propia.

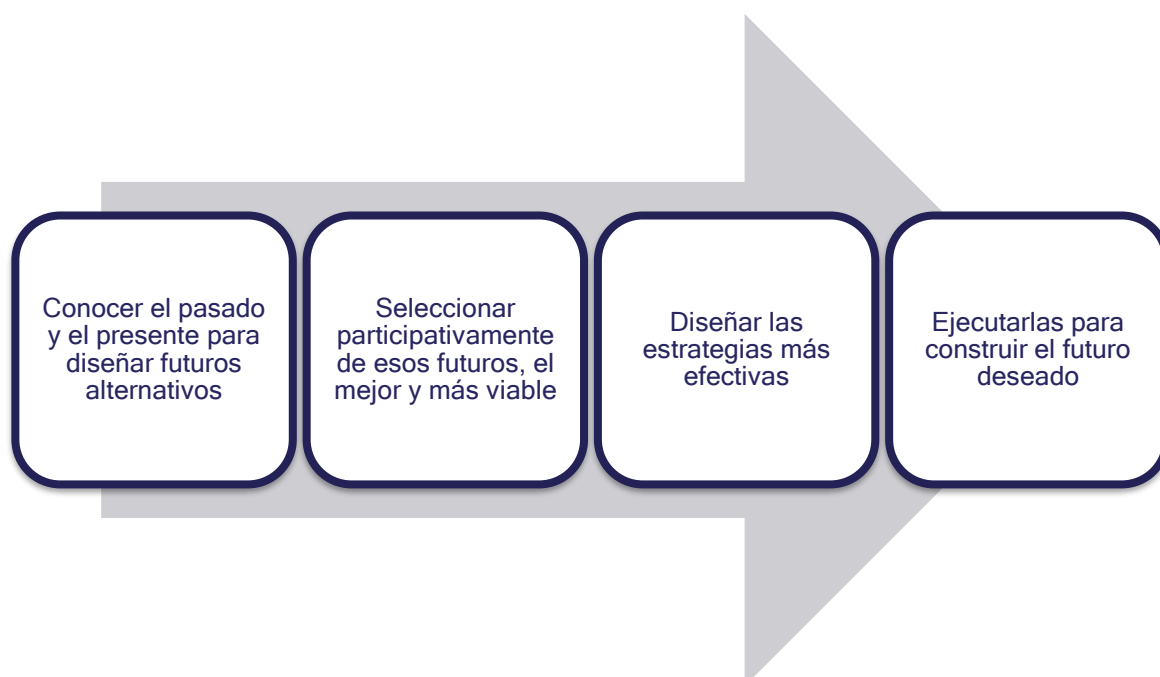
La gestión pública tiene que pasar de ser solamente una administradora de crisis para convertirse en una gestora de cambios y creadora de certezas para unas sociedades en transición constante. Lo anterior implica cuatro pilares estratégicos necesarios a la hora de planificar y pensar la gestión de lo público:

- **Correcta gestión del conocimiento:** lo cual implica una actualización profesional constante por parte de las personas funcionarias públicas que ayuden a comprender mejor las dinámicas de la sociedad y sus actores.
- **Nuevos diseños institucionales:** ágiles y eficientes, que no vayan cargados de burocracia y sienten sus bases en las necesidades de las personas.
- **Análisis de las nuevas tendencias en contextos sistémicos:** La nueva gestión pública tiene que estar en constante actualización, formación, investigación y en alianzas con los nuevos sectores de la realidad social para de esta manera poder estar a la altura de los tiempos.

- **Mirada prospectiva**, con carácter humanista y con un liderazgo compartido junto con los demás actores sociales.

Cada uno de estos pilares transformacionales debe pasar previamente por un análisis prospectivo sobre las realidades y necesidades que exigen las nuevas circunstancias administrativas de cada país. Para hacer una eficaz y exitosa gestión pública, bajo esta perspectiva estratégica, los autores Miklos, Jiménez y Arroyo (2008), plantean una triada conocer-diseñar-construir. Para estos profesores, una buena gobernabilidad refleja la armonía entre las demandas de la sociedad y la capacidad de la administración pública para atenderlas de forma legítima y eficaz. ¿Cuáles son los pasos que sustentan esta triada?

Esquema 3. Sobre la gobernabilidad



Fuente: elaboración propia.

El liderazgo para la toma de decisiones estratégicas

Todo órgano de dirección institucional moderno deberá operar respetando principios sencillos, pero no por eso menos actuales. Una dirección efectiva, debe trabajar de manera: firme, continua y flexible. La flexibilidad es un requisito vital. Una decisión se toma para una situación institucional o gubernamental concreta. Si ese contexto cambia, nuestra decisión también debe hacerlo. ¿En qué grado debe modificarse una decisión? Eso dependerá de la situación misma, y solo direcciones muy capaces, pueden seguir a veces la dinámica contemporánea. Cualquier análisis de la situación política del mundo actual y sus dinámicas nos ilustra lo anterior.

Es tan dinámica la gestión pública contemporánea, que muchas veces los ritmos de planificación, ejecución, conducción y control se ven desbordados y se producen interrupciones, espacios o vacíos. La dirección cae en una forma discontinua de trabajo que

impide o dificulta enormemente el éxito. Así las cosas, la continuidad es otro requisito vital para el proceso de dirección y gestión pública actual. Muchas veces, los cambios pueden ser tan abruptos que las direcciones se ven desbordadas.

Para ello se requieren habilidades y competencias cruciales para el buen ejercicio del puesto de liderazgo en instituciones públicas. Las nuevas habilidades para la gestión exitosa y el liderazgo en la gestión pública abarcan:

- Humildad.
- Capacidad de escucha, diálogo y negociación.
- Trabajo en equipo.
- Resiliencia.
- Conciencia planetaria.
- Pensamiento disruptivo.
- Sensibilidad hacia las nuevas realidades y sectores sociales plurales.
- Desaprender para aprender continuamente.
- Visión clara (conocimiento y experiencia).

La sabia conducción institucional implica conocimiento, experiencia y un alto grado de habilidades blandas, algo que ha sido olvidado en los programas de formación académico y superior por darle especial énfasis a la parte meramente racional, técnico-académica. Las exigencias del mundo actual sobrepasan las antiguas formas de administrar, educar y tomar decisiones, dando paso a nuevos paradigmas de estudio y formulación de nuevas dinámicas laborales y gerenciales.

Conclusión

Por ello la gestión pública debe implementar el uso de la tecnología y convertirla en una herramienta indispensable de cara al futuro. Promoviendo y avanzando a su vez, con el desarrollo de las habilidades para el trabajo y el liderazgo en el siglo XXI, que implica llevar y acercar la tecnología desde ópticas humanistas y cercanas a las personas, a las ciudades y sus quehaceres diarios para hacer un uso más estratégico eficiente y ambientalmente responsable de los recursos y servicios para el bienestar de las personas.

Es tiempo de poner el aparato del estado al verdadero servicio de las personas, que aprenda a adaptarse a los cambios en periodos de incertidumbre, donde el pensamiento disruptivo, prospectivo y contraintuitivo sean el nuevo sentido común de la próxima normalidad. El gobierno siempre de la mano de la actualización hacia nuevas tendencias y abierto a los constantes cambios sociales para estar a la vanguardia de los mismos, el momento de salirse del saco ha llegado. Si no lo hacemos así, estaremos avanzando con fuerza hacia el pasado y mirando el retrovisor para planificar el futuro.

En el mundo de hoy y en el del futuro cercano, el éxito de cualquier institución pública o empresa en general estará basado en estas premisas básicas; la duda absoluta, el pensamiento disruptivo y la creatividad innovadora, de la mano del uso de las nuevas tecnologías y la actual revolución digital por la que pasamos. Al fin y al cabo, la realidad es el producto de la construcción social, así como de las voluntades de todas las personas que de una u otra forma

con su energía vital, aportan con sus pensamientos y acciones a abrir las puertas en este plano material a las realidades que deseen ver manifestadas.

El pensamiento complejo es una herramienta para los procesos de construcción creativa, es ese en el que facilita combinar lo que antes nos parecía imposible o prohibido, es el que abre puertas que, como lo explicaba su autor, el pensador francés Edgar Morin, permite interconectar las distintas dimensiones de lo real, que nos obligue a realizar un ejercicio amplio, disruptivo y complejo de los fenómenos nuevos que vemos y que a su vez, nos facilite herramientas útiles y prácticas de comprensión de la realidad que vivimos.

Requerimos instituciones sólidas pero sensibles a las realidades internas de los grupos sociales que se encuentran en desventaja respecto a otros con mayores facilidades económicas, en la que los funcionarios públicos cuenten con la adecuada preparación profesional y humana para tratar con calidad y eficiencia sus demandas.

La verdadera encrucijada de la gestión pública en la actual coyuntura de cambio se encuentra en las habilidades, la capacidad de construir confianza y transparencia ante la sociedad, así como la destreza de poder hacer diseños institucionales ágiles y eficientes que respondan en tiempo las demandas ciudadanas. El liderazgo firme, continuo y flexible es trascendental para el trabajo de toma de decisiones estratégicas, no solo nivel institucional sino también empresarial, político e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Foro Económico Mundial. (2022). Global Risk Report. Obtenido de Foro Económico Mundial <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
- Government, S. (7 de Abril de 2020). Smart Nation Singapore. Obtenido de Smart Nation Singapore: <https://www.smartnation.gov.sg/why-Smart-Nation/pillars-of-smart-nation>
- Government, S. (20 de abril de 2020). Smart Nation Singapore. Obtenido de Smart Nation Singapore: <https://www.smartnation.gov.sg/why-Smart-Nation/NationalAIStrategy>
- Gramsci, A. (2017). Gramsci. Estritos Antología. España: Alianza Editorial.
- Hu, X. (2020). Perspectivas de la Innovación de las Políticas Públicas en la República Popular China. El Futuro de la Función Pública. XX Foro de la Función Pública de Centroamérica y El Caribe (págs. 1-13). Santo Domingo: Academia Nacional de Gobernanza China.
- Innerarity, D. (2009). El futuro y sus enemigos. Barcelona: Paidós.
- Innerarity, D. (2020). Una teoría de la democracia compleja. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Kahneman, D. (2019). Pensar rápido, pensar despacio. Barcelona: Penguin Random House. Grupo Editorial.
- Kevin, S., & Singahi, S. (29 de Abril de 2020). Beyond coronavirus: The path to the next normal. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>
- Kingdon. (1984). Agendas, Alternatives and Public Policies. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Kiser, L., & Ostrom, E. (1982). Three Worlds of Action: A Metatheoretical Syntesis of Institutional Approaches. En E. Ostrom, Strategies of Political Inquiry (págs. 179-222). California: Sage.
- Manucci, M. (2010). Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mazzucato, M. (2014). El Estado emprendedor. Barcelona: RBA Economía.
- Miklos, T., Jiménez, E., & Arroyo, M. (2008). Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político. Instrumentos para la acción. México: LIMUSA.
- Mitzberg, H. (2015). Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center. https://mintzberg.org/sites/default/files/page/rebalancing_full.pdf

SOBRE EL AUTOR:

MAURICIO RAMÍREZ NÚÑEZ

Internacionalista graduado en la Universidad Internacional de las Américas (UIA), Máster en Estudios Latinoamericanos con énfasis en Cultura y Desarrollo por la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Posee estudios universitarios en el área de filosofía y pensamiento crítico contemporáneo. Acreditado como promotor oficial de los ODS por el honorable senado de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Académico, consultor internacional, columnista e investigador con publicaciones nacionales e internacionales, experto en temas de geopolítica, diplomacia, relaciones internacionales y gestión pública. Se ha desempeñado como profesor en la Universidad Americana de Costa Rica (UAM) así como en la Universidad Internacional de las Américas (UIA), en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), el Instituto de Estudios Estratégicos en Seguridad del Gobierno de Guatemala (INEES) y actualmente es investigador de la Secretaría General de la FLACSO.

INNOVA ICAP

NEWSLETTER

SOBRE INNOVA ICAP:

Innova ICAP es un espacio donde se exponen ideas que transforman e innovan la forma en que se entiende y se hace la gestión de lo público.

Desde las preguntas, reflexiones, aportes y análisis de diversos especialistas que colaboran con el ICAP se ofrece una visión disruptiva sobre el funcionamiento de las administraciones públicas, las alianzas público-privadas y el fortalecimiento de las democracias en contextos de incertidumbres.



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

