

### **¿Cómo citar el artículo?**

Arias Rubio, J. K. (2022, enero-junio). La administración y la gestión financiera en el sector público: posibles estrategias en el manejo de los recursos. *Revista Reflexiones y Saberes*, (16), 82-89

### **La administración y la gestión financiera en el sector público: posibles estrategias en el manejo de los recursos**

*Administration and financial management in the public sector: possible strategies for resource management*

**Jessica Katherine Arias Rubio**

Estudiante Administración de Empresas

Fundación Universitaria Católica del Norte

[kathy132130@gmail.com](mailto:kathy132130@gmail.com)

### **Resumen**

Las estrategias para realizar un buen manejo de los recursos requieren una planificación y trabajo en equipo en la gestión administrativa y financiera, que permita a las empresas del sector público optimizar los gastos, en relación con los ingresos, para que las herramientas que se han adoptado funcionen y cumplan con los objetivos de la organización. Por tanto, las estrategias tienen que coordinarse entre ellas, y no ser sorprendidas por los nuevos desafíos que les esperan en el mundo globalizado. Sin embargo, existe el riesgo de que solo puedan ser utilizadas de forma eficaz por administraciones más grandes o estructuradas.

**Palabras Clave:** Gestión; Planificación; Indicadores; Evaluación; Sector público.

## La administración y la gestión financiera

La administración ha evolucionado a través de las épocas, pero si se hace un repaso por la historia esta viene desde la época primitiva hasta nuestros días. Sin embargo, aunque ha cambiado la forma de administrar, no se ha perdido la ley de oro que, según Münch (2010): “consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo” (p. 4).

Aunque en el sector público esta ley de oro no es tan primordial, porque al hablar de recursos públicos, estos desde hace mucho tiempo han sido mal administrados y gestionados, es decir malgastados, permitiendo que la ciudadanía se sienta defraudada, engañada y que no alcance para cubrir las necesidades, lo que nos lleva a pensar que es necesario realizar una evaluación de las estrategias que se están implementando sean eficientes y eficaces, teniendo los resultados esperados en beneficio de la comunidad y que no esté llevando a las entidades públicas a un detrimento del erario público.

A esto, también hay que sumarle la crisis que ha dejado la pandemia en el mundo, que ha enfrentado a los gobiernos a un momento de presión sobre el gasto público; por tanto, es aún más importante mejorar la calidad de las finanzas públicas, que sean sanas y garanticen que la política de gastos apoye el crecimiento económico sostenible y promueva la equidad.

Sin embargo, una mayor eficiencia y eficacia del gasto público brinda beneficios tangibles a los ciudadanos; por tanto, los gobiernos deben planificar cuidadosamente sus presupuestos e implementarlos de manera eficiente y oportuna, con estrategias y una asistencia técnica que se centre en fortalecer la administración y gestión pública.

Así que, una administración pública eficiente constituye una plataforma sólida para el desarrollo empresarial, y garantiza servicios de calidad a ciudadanos y profesionales.

Sin embargo, en el sector público es complejo y muchas veces tiene una mala calidad de objetivos (quien los define suele ser quien tiene que alcanzarlos), además de una gestión y administración deficiente que no permite que las organizaciones logren optimizar los recursos o cumplir con la ley de oro de la administración. Por tanto, se debe tener en cuenta que el gasto puede tener un impacto directo en los servicios e infraestructuras esenciales donde el mercado no funciona de manera efectiva y, en cambio, puede estimular positivamente las empresas, las inversiones y la innovación. También, puede tener un efecto "multiplicador" o poner fin a una reacción en cadena, fortaleciendo las economías locales, revitalizando las comunidades, protegiendo el medio ambiente y las culturas y tradiciones locales. Aun así, puede proporcionar

capital de riesgo y ser la palanca para el cambio a largo plazo. Al mismo tiempo, también puede tener efectos negativos sobre el comportamiento: el gasto público siempre tiene un precio, ya que se financia a través de la recaudación de impuestos, tasas, impuestos y préstamos.

Por ello, para un buen proceso de elaboración de las estrategias se tiene en cuenta la evaluación y las consecuencias de implementarla: traducir los objetivos deseado en resultados concretos, eligiendo las opciones más efectivas. Toda herramienta tiene su papel y potencial para estimular comportamientos, influir en el desempeño y lograr ciertos resultados. Sin embargo, cada instrumento implica costos y riesgos. De acuerdo con eso, se puede decir que: “la gestión administrativa y financiera: el sistema de acciones que planifican organiza, ejecutan, controlan y evalúan los directivos de la organización” (Peña Corrales & Almaguer Martí, 2019, p. 24).

Dado el impacto real y potencial de las estrategias, las administraciones públicas tienen un deber implícito para justificar, tanto las nuevas como las existentes, verificar que los costos de cumplimiento estén más que compensados por beneficios para la economía, la sociedad y el medio ambiente, y encontrar las soluciones menos gravosas compatibles con los objetivos y prioridad de las estrategias que se está implementando.

Además de la planificación estratégica que no se puede decir que sea la única base para optimizar los recursos de forma eficiente y eficaz para cumplir con los objetivos que permiten desarrollar las estrategias.

Por ello, es necesario hacer un recorrido por conceptos fundamentales que permiten entender de lo que se está hablando y dar un punto de vista más objetivo:

Según Armijo (2011), la planificación estratégica consiste en un “ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos cuya característica principal es establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos” (p. 15).

En este contexto, se puede decir que la estrategia toca el corazón de una organización, principalmente porque involucra sus elecciones fundamentales, su misión y visión y sus objetivos básicos. Sin embargo, en un momento en que se desarrolla un fuerte proceso de reflexión sobre el funcionamiento del sector público, se vuelve sumamente interesante evaluar si la planificación estratégica puede ayudar de alguna manera a reorientar un mundo de entidades que, además de ser extraordinariamente vasto, es también un centro neurálgico para cualquier comunidad. Por otro lado, dado que es un proceso que ha existido hasta ahora, desarrollada en gran medida en empresas privadas, es necesario evaluar en qué con posibles

adaptaciones la planificación estratégica puede introducirse útilmente en el mundo público, teniendo en cuenta el compromiso que conlleva y las particulares complejidades que debe afrontar en este ámbito.

Es así que la honestidad intelectual nos obliga a recordar que la planificación estratégica en las empresas cuenta con una constelación de fracasos nada envidiable, tanto que la dirección suele adoptar una actitud de profundo escepticismo hacia ella, como si se tratara de algo más que un elegante pero caro y poco realista ejercicio intelectual. Lo que, como reivindicarían las intenciones declaradas, un proceso vital para la organización. Con mayor razón, es necesario abordarlo con cautela y conciencia, para evitar decepciones y derroches de energía y recursos.

En ese contexto, también se puede incluir la planificación de los recursos humanos, Materiales y Financieros (RHMF).

Según Peña Corrales y Almaguer Martí (2019): “constituye un proceso que tiene como función diseñar las acciones que exige el proceso de gestión de los Recursos Humanos, Materiales y Financiero (gestión administrativa y financiera)” (p. 6).

La propia experiencia de las empresas, especialmente las complejas, enseña que la buena calidad de la organización y la gestión no son garantía suficiente para asegurar su éxito, que depende principalmente de la calidad de la estrategia perseguida. En otras palabras, no basta con prestar atención a cómo se hacen las cosas (problema organizacional-gerencial); al mismo tiempo, necesitamos preguntarnos qué hacer (problema estratégico).

Esto, también, se enmarca en lo que se refiere a la “Planificación estratégica como lo es la toma de decisiones, establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y visión” (Armijo, 2011, p. 22).

A la luz de estas consideraciones, es evidente el excepcional beneficio que puede generar la planificación estratégica, especialmente en un organismo público complejo; es decir, un proceso ordenado y estructurado encaminado a diseñar y planificar el propio futuro, delineando el posicionamiento al que aspira (a qué tipo de valor público pretende crear para quienes), anticipándose a los problemas y dificultades que puedan dificultar su consecución, identificando y planificando las intervenciones necesarias para hacer el camino menos traicionero y empinado, todo ello teniendo en cuenta algunos principios de la economía empresarial tan elementales como sistemáticamente desatendidos. Que los recursos son siempre limitados; que una empresa no puede pretender ser buena en nada, pero debe encontrar el foco en el que concentrar sus energías; que necesita cambiar y esto debe conducir a la prestación de

nuevos servicios, a la reducción de otros ya la eliminación de los obsoletos; que cada proceso puede mejorarse de manera continua y significativa en su propia eficiencia, y así sucesivamente.

Simplificando, podemos decir que las dificultades que se encuentren por el análisis de la situación interna (evaluación desempeño), en términos de recursos, habilidades, fortalezas y debilidades, permiten cambiar los métodos de organización y gestión es de forma parcial para responder a la necesidad de modernizar el funcionamiento de las actividades públicas, con el fin de identificar posibles alternativas de estrategia; la comparación entre estas alternativas en términos de resultados esperados, recursos necesarios y riesgos; la elección de la mejor alternativa; la traducción de esta elección estratégica en iniciativas y planes de acción), sino que toman forma a través de caminos dictados por variables como la intuición o el oportunismo empresarial, el aprendizaje progresivo, la adaptación a la evolución de las condiciones externas y las estructuras internas de poder.

En realidad, la necesidad de darle una perspectiva al buen manejo a los recursos, ya no organizacional-gerencial, sino precisamente estratégica, que se puede resumir al hacer preguntas como las siguientes: ¿Qué papel quiere jugar el sector público, en el sistema socioeconómico? ¿En qué elementos se fundamenta su peculiar y distintiva capacidad de crear valor público?

No obstante, la intervención pública en la economía también es fundamental desde un punto de vista de gestión administrativa y financiera. De hecho, no es posible definir y decidir cuál es la estructura organizativa o estrategia más adecuada para una institución, cuáles son las variables más importantes para tener bajo control, en qué prioridades debe concentrar esfuerzos y atención para que funcione efectivamente una organización

Por estas las razones, las cosas pueden estar cambiando fuertemente: de hecho, una sociedad evolucionada será cada vez menos tolerante y comprensiva para soportar las largas y dolorosas agonías de tantos cuerpos que han perdido su función y sentido, y no cumplen a las necesidades por las que se establecieron o crearon.

De ahí, se conduce a la identificación de las siguientes prioridades que de ella se derivan en cuanto al uso de los recursos, las iniciativas fundamentales a tomar (en particular aquellas destinadas a producir efectos más duraderos e irreversibles) para orientar a la organización hacia la posicionamiento deseado, los objetivos parciales e progresivo sobre el que medirse; sin embargo, el organismo público tiende a considerarse inmune al riesgo de quiebra, por así decirlo, de muerte por incapacidad demostrada para crear valor.

En conclusión, se puede sustentar es que la planificación estratégica representa una oportunidad de gran importancia, en la perspectiva de elevar la calidad del gobierno de las actividades públicas, ya que representa una forma de responder a las demandas cada vez más apremiantes con las que los diversos sujetos que tienen la responsabilidad del sector público deben confrontarse, pero que esta oportunidad solo puede ser aprovechada respetando ciertas condiciones precisas.

El ambiente público, debe integrar y armonizar dos lógicas; construir un modelo organizativo que por un lado sea garantizado; es decir, que defina buenas reglas y las haga cumplir y, por otro lado, sea eficaz y eficiente, perseguir buenos resultados económicos. Así como integrar la definición de estrategia, que permite establecer lo que una institución no debe empezar a hacer, qué variables no merecen una atención prioritaria, qué iniciativas no se deben tomar, qué actividades se pueden eliminar o al menos reducirse.

Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica en el mundo no está repleta de éxitos. No en vano, la literatura gerencial continúa enriqueciéndose con nuevas propuestas metodológicas que, constatando la inadecuación de los modelos y prácticas vigentes, aspiran para proporcionar respuestas de calidad superior. La planificación estratégica para establecerse como un mecanismo convincente y útil se remonta a dos grandes categorías de problemas, uno de naturaleza lógica y otro de naturaleza técnica.

Cabe señalar que, en la mayoría de los casos, las elecciones estratégicas no derivan de procesos estructurados y racionales como los sugeridos por los modelos de planificación estratégica más difundidos (que suelen incluir: el análisis de las perspectivas de evolución del contexto, con las amenazas y oportunidades relacionadas que están surgiendo en el corto, mediano y largo plazo).

Por otro lado, el diseño de estrategias administrativas permite llevar a cabo un análisis dentro del sector público, orienta y direcciona la administración en diferentes sentidos, y que indudablemente es importante conocer para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta los elementos de comparación de la administración financiera privada direccionada en sendas con el manejo de las finanzas, funciones relacionadas con el financiamiento, la custodia analítica de la información, tareas inamovibles de la particularidad de un sistema integrado para proyectar el camino de la identificación, esto nos catapulta a la disuasión de prácticas correctivas por organismos de control y fiscalización permitiendo la programación asertiva hacia los objetivos.

Finalmente, Muchas veces es necesario fortalecer la dirección, la coordinación y la planificación en el sector público para asegurar una gestión pública eficaz. La administración y gestión financiera en el sector público debe ser compatible con las metas del plan de desarrollo y las políticas nacionales.

Por esta razón, que la administración y la gestión financiera en el sector público debe enmarcarse también desde el presupuesto, teniendo en cuenta los elementos que integran el Sistema Presupuestal Colombiano, los cuales son: Plan Financiero, Plan Operativo Anual de Inversión – POAI, Presupuesto General de la Nación – PGN, Plan Nacional de Desarrollo – PND, Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC, que dan una mayor claridad frente a los recursos con los que cuentan las entidades públicas y que sus prácticas eficaces de gestión de la deuda y la liquidez garantizan que los gastos se financien sin problemas durante todo el año, que se cumplan los objetivos de política y que las necesidades y obligaciones de financiación del gobierno se cumplan al menor costo posible.

Al mismo tiempo, que se debe la planificación y gestión de los ingresos públicos necesarios para el financiamiento institucional y el presupuesto público deben enmarcarse en los siguientes planteamientos: ¿De dónde se van a obtener los ingresos para financiar los gastos?; es decir, ¿cuáles van a ser las fuentes de financiación para ejecutar los Planes, programas y proyectos?

Estas mejoras permiten un seguimiento eficaz de las reformas y una rápida identificación de cuestiones estratégicas.

## Referencias

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Serie Manuales – CEPAL*, (69), 1-106. <http://hdl.handle.net/11362/5509>
- Barreiro Cedeño, I. M., Delgado Chávez, M. I., García Ponce, T. Y., & Mendoza Zamora, W. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Münch, L. (Ed.) (2010). *ADMINISTRACIÓN: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson educación. <https://n9.cl/1xxcd>

Peña Corrales, J. L., & Almaguer Martí, A. (2019). Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales. *Revista Luz*, 18(4), 1-8.  
<https://www.redalyc.org/journal/5891/589162002004/>