

*Estrategia, pensamiento y acción. Herramientas y métodos para la planeación y gestión*, de José de Jesús Ramírez Macías, Universidad de Guanajuato, 2015, 285 pp.

Sonia Patricia Reyes Pineda

Ante la realidad cada vez más compleja y la constante transformación de las organizaciones público o privadas se requiere de administradores con capacidades teóricas y técnicas capaces de incidir en las organizaciones. La exigencia es cada vez mayor, por lo que se exige a las instituciones la creación de valor, la atención eficaz y eficiente en la resolución de sus problemas y el alcance de sus metas. La estrategia, es precisamente esa herramienta capaz de incidir en las organizaciones y aunque es claro que representa un desafío toma relevancia mediante el proceso ordenado y secuencial de toma de decisiones que intentarán resolver una situación determinada. En el devenir histórico, la estrategia tiene su origen en el rubro militar anticipando la estrategia de otro, hasta su incorporación en el paradigma económico y su posterior incidencia en las organizaciones, es, por lo tanto, una manera de pensar y actuar sobre un contexto dado que trasciende en medida que se comprenden las implicaciones que resultan de la generación de un pensamiento racional que garantice contar con un buen gobierno.

*Estrategia, pensamiento y acción. Herramientas y métodos para la planeación y gestión*, de la autoría del doctor José de Jesús Ramírez Macías se presenta como una herramienta útil para comprender y desarrollar una visión estratégica la cual implica una capacidad de anticipación decisoria que incida en una óptima planeación y gestión ante un contexto dinámico y complejo de las organizaciones. Dicha obra consta de siete capítulos, los cuales se desarrollan bajo la lógica del pensamiento estratégico, en el que no basta con generar herramientas y metodologías para la efectiva toma de decisiones sino una conciencia permanente para diseñar y desarrollar estrategias con sus propias particularidades y adecuadas a contextos específicos. Lo anterior, permite presentar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica (MGE) construido en siete fases inmersas en dos dimensiones: la dimensión del pensamiento estratégico, hacia la generación del valor público y la dimensión de gestión estratégica, hacia la responsabilidad social. El autor nos presenta a lo largo de la obra cómo trabajar en la definición de lo deseado (LDE) durante la fase filosófica, después en la fase analítica se estudia cómo precisar la situación actual de la organización, lo que es (LES) para finalmente enfocarse en integrar lo que se tiene que hacer (LTH). En el primer capítulo se analiza la conexión entre

intencionalidad y acción, el autor sostiene que representa un reto para los ejercicios de planeación y los programas de gestión, pero de producirse sirve de base para los mismos. El diseño de planes estratégicos comprende una doble habilidad de los estrategas o tomadores de decisiones: “la capacidad para deducir” y la “perspectiva para inducir” (p. 26), comprendiendo la complejidad de la realidad, la incertidumbre del entorno y la no predictibilidad de las acciones del otro, obteniendo así, el éxito estratégico. Desde este primer capítulo es posible identificar una de las propuestas principales en esta obra, el pensar con racionalidad, es decir, desarrollar un pensamiento en el nivel estratégico de manera permanente. Otro de los aportes importantes resaltables desde este punto es que se presenta de manera gráfica la explicación teórica a través de esquemas destacando el esfuerzo intelectual del autor, así como la originalidad del libro.

En el segundo capítulo Ramírez Macías señala la importancia de “articular los componentes de un esquema de gestión estratégica en un modelo que pretende describir una realidad sin buscar suplantarla, pues la calidad del modelo consiste en operacionalizar la comprensión de una teoría para permitirnos actuar” (p. 45). La importancia de este capítulo radica en que el autor propone un modelo para analizar las organizaciones y su contexto al que define como Modelo de Gestión Estratégica (MGE) diseñado en términos sistemáticos y prácticos del pensar (estrategia) y el actuar estratégicos (gestión estratégica) que permite plantear la ruta que en forma de pasos, fases, técnicas, herramientas y métodos posibilite a lo diseñado estratégicamente “responder a su propia lógica organizacional, y desplegar sus potencialidades y vocacionamientos” (p. 58). En efecto, bajo la lógica de la planeación estratégica integrar en un modelo conceptos, procedimientos y herramientas debe contemplar que la realidad es tan compleja que un modelo nunca podrá comprenderla en su totalidad, por lo tanto, el autor sugiere no limitarse a utilizar un solo paradigma. Si bien el autor no hace explícito en este apartado que algunos de los modelos presentados en la obra son propuestas de otros autores es posible percibir que para la presentación de su propuesta de MGE se sustenta de un entrecruzamiento teórico que resulta en un compendio de herramientas de planeación estratégica de alto valor.

En el tercer capítulo se expone la primera fase del MGE propuesta por el autor, la fase filosófica, entendida como el cálculo que precede y preside a la acción, se compone de dos dimensiones, la ideología esencial (misión, visión, valores y propósitos) y la visión de futuro (como el componente que inspira y plantea retos para su logro). El autor sostiene que esta fase comprende la naturaleza duradera de la organización por lo que a partir de este capítulo se expone con claridad cómo construir y adoptar MGE estructurando la obra a manera de guía, aportando herramientas de planeación que se nutren con una variedad de esquemas, gráficas, tablas, etcétera, para facilitar la comprensión pero sobre todo para que incidan en la práctica. En el capítulo cuarto el autor estudia la fase analítica en donde formula que el análisis de los problemas de la organización se enfoca en tres momentos: “un examen de la situación interna de la organización”, después “una investigación de las condiciones externas generales y por sector” y, por último, “un razonamiento de la situación presente en la organización mediante un análisis de

capacidades para conocer el grado de cumplimiento de los mandatos institucionales” (p. 117). Al respecto, el autor señala la importancia de la elaboración del diagnóstico de tipo estratégico pues es el que representa un mayor reto para el estratega siendo su objetivo principal el precisar cuál es la situación actual de la organización. Propone una metodología para elaborar el diagnóstico estratégico que inicia con la creación de una matriz para identificar los problemas centrales, los factores críticos, la creación de árboles de problemas o de causa y efecto, así como la matriz de evaluaciones del factor externo y la matriz de evaluación del factor interno. Posteriormente se hace referencia a uno de los planteamientos teóricos más importantes y su metodología de análisis y diseño de estrategias para diseñar políticas empresariales, la matriz FODA. El desafío en esta etapa es combinar en una matriz el factor optimizador (fortalezas y oportunidades) y el factor de riesgo (debilidades y amenazas) donde, además, desde la lógica racional, se agregue en el proceso de planeación a los grupos de interés o *stakeholders* (todo aquel actor que afecta o es afectado por la estrategia de la organización) para completar el diagnóstico estratégico y sólo a partir de este momento definir las estrategias a seguir.

El capítulo quinto aporta a los lectores la metodología que permite correlacionar los factores problemáticos de la fase analítica con la definición de objetivos estratégicos que enmarcan la acción organizacional. El texto nos señala que una vez que se ha recabado datos e información en las etapas previas la tarea crítica es ahora traducirla en planes, proyectos y programas que enmarcarán las decisiones a corto y largo plazo. Para problematizar una situación se propone necesario articular problemas afines desde tres perspectivas: la personal, de actores y de los *stakeholders*. A través de la lógica de la percepción sensitivamente se obtiene información para elaborar esquemas que faciliten comprender y analizar cómo interactúan los problemas, las causas y los efectos para entender una realidad, la metodología de articulación de problemas estratégicos y flujos de decisión es la propuesta que el autor realiza. Posteriormente, para definir los objetivos estratégicos se muestra la matriz de diseño de objetivos estratégicos y a partir de ellos el autor afirma que es posible proponer programas y proyectos necesarios para encuadrar la acción, por lo que habrá de definir políticas programas y proyectos que sean necesarios para alcanzar el objetivo central, para ello se utiliza la matriz de acciones. La finalidad de presentar las metodologías revisadas es poder extraer soluciones e ideas de proyectos o programas. En el capítulo sexto, se muestra la última fase del MGE. El autor plantea que una vez establecidos los objetivos y proyectos, el paso siguiente consiste en “especificar acciones concretas o metas que se expresen en lo deseado en términos cuantitativos describiendo los resultados finales que un programa o servicio espera realizar en un periodo determinado” (p. 213). Esta actividad ha de realizarse mediante el diseño de indicadores que midan el desempeño de los objetivos, programas, proyectos o acciones estratégicas en cualquiera de sus ámbitos susceptibles de evaluación de desempeño (productos, resultados o impactos) y en sus respectivas cuatro dimensiones: eficacia, calidad, eficiencia y economía. Un aporte significativo en este capítulo es la claridad sobre cómo construir y adaptar indicadores representativos para medir el grado de cumplimiento de las metas propuestas. En el capítulo séptimo

se describe cómo sintetizar en un diseño el esquema de seguimiento, evaluación y re-orientación de la acción estratégica durante la implementación del plan de gestión estratégica. En este capítulo se proponen cuatro instrumentos útiles para el seguimiento y la evaluación que se utilizan para la composición de un sistema de evaluación del desempeño, el primero es mediante el cuestionario de verificación de hipótesis de racionalidad y coherencia, matriz de marco lógico de plan estratégico, del cual se puede derivar el plan operativo, el cuadro de mando integral y, finalmente, la matriz de indicadores para resultados (MIR). El aporte de todas las herramientas mostradas a lo largo del libro es que son instrumentos de trabajo que por su carácter práctico y operativo facilita la labor de los profesionales en el sector público o en la actividad privada.

A manera de conclusión, el libro *Estrategia, pensamiento y acción. Herramientas y métodos para la planeación y gestión* es fiel a su nombre, es decir, expone una serie de propuestas de planeación a través de metodologías, herramientas y técnicas concretas que de manera ordenada inciden en la gestión de las organizaciones dentro de una dimensión estratégica y ante el reto de pensar y actuar desde esta misma dimensión en contextos dinámicos y complejos. Se trata así de una obra referente tanto para administradores públicos como para quien se interese en el estudio de las organizaciones. Finalmente, en su lectura se encontrará un lenguaje sencillo que se comprende con ayuda de ejemplos, esquemas, ejercicios, diagramas, etcétera, resultando una guía amena para trabajar en aula o desde el campo de trabajo y que, además, puede ser consultado como referente para el estudio de temas actuales de la administración pública.