

Gestión Estratégica en Sistemas Abiertos o Ecosistemas

Gestionar estratégicamente una organización es algo inherente a las empresas. En un mundo cada vez más competitivo y complejo, no es posible imaginar una organización empresarial que no haya definido objetivos claros, estrategias para alcanzarlos e indicadores que le permitan evaluar su desempeño.

La práctica y teoría acerca del planeamiento estratégico, los sistemas de evaluación del desempeño, el alineamiento estratégico, entre otros, son comunes en la gestión de empresas y lo son cada vez más en la gestión de organizaciones públicas y sin fines de lucro. Si bien estos tres tipos de organizaciones se pueden beneficiar de la práctica de la gestión estratégica, considero que no hay lugar más importante para la estrategia que en los ecosistemas o sistemas abiertos.

Entendiendo un sistema como un grupo de componentes interdependientes e interconectados que tienen un propósito en común (Meadows 1990), defino un ecosistema¹ como un grupo de organizaciones interdependientes que comparten, de manera consciente o inconsciente, un mismo propósito. Un ecosistema puede ser, por ejemplo, el sistema educativo de una región, el sistema de justicia de un país, la industria gastronómica de una región, un distrito, una ciudad, un país, el sistema emprendedor, el sistema de seguridad ciudadana, etc. Todos estos sistemas tienen, o al menos se espera que lo tengan, un propósito y están conformados por organizaciones que dependen unas de otras para alcanzarlo.

Las organizaciones pueden ser muy eficientes y estratégicas; sin embargo, cuando el propósito es compartido, lo que importa es que lo sea el sistema en su conjunto y no solo las organizaciones que lo componen. Cuando hablamos de la gestión de ecosistemas, las

¹ Una definición más amplia de ecosistema puede hallarse en la literatura sobre gestión ambiental y sostenibilidad, en particular del autor Scott Slocombe (1993, 1998).

teorías y herramientas de la administración estratégica moderna² se quedan cortas, porque en su mayoría están conceptualizadas para una organización que tiene un líder con personas a su cargo; clientes, productos y servicios; una estructura orgánica con división de tareas y responsabilidades; procesos, infraestructura física y tecnológica; y personas que dependen directamente de la organización.

En un ecosistema, el liderazgo no es del todo claro, cada actor actúa en beneficio propio y puede incluso no sentirse, ni saberse, parte del sistema. De más está decir que si ni siquiera se concibe el sistema en la mente, es menos probable que exista una visión compartida, estrategias comunes para alcanzarla e indicadores que permitan evaluar su desempeño.

Muchas veces, es la disciplina de las ciencias políticas y el concepto de políticas públicas los que aparecen cuando nos referimos a ecosistemas tradicionalmente públicos, como por ejemplo el sistema de parques de Lima o el sistema de seguridad ciudadana. Sin embargo, su objetivo no es la gestión del sistema, sino la respuesta estructural del gobierno a un problema público y la relación de poder entre los actores. En cuanto a la gestión pública, esta se enfoca en las organizaciones públicas y en los sistemas administrativos del Estado, no particularmente en la gestión del ecosistema.

Es importante precisar que un ecosistema no está compuesto únicamente de organizaciones públicas. También forman parte de él, y casi siempre en un mayor número, una diversa gama de organizaciones de la sociedad civil con y sin fines de lucro. En muchos casos, el liderazgo natural del sistema recae en una autoridad pública, como es el caso del sistema educativo nacional. El Ministro de Educación de turno es, naturalmente, el líder del sistema, pero es clave reconocer que este está compuesto no solo por el mismo ministerio y otras organizaciones públicas, como las gerencias de educación de los gobiernos locales, las direcciones regionales de educación, las universidades y escuelas públicas; sino también por los colegios y universidades privadas y por asociaciones que buscan mejorar la calidad de la educación, como Enseña Perú y otras similares. Hay otros casos en los cuales el liderazgo del sistema no recae en una autoridad pública, sino en una

² En *Safari a la Estrategia*, Mintzberg sintetiza la historia y evolución de la gestión estratégica a través de 10 de escuelas, todas relacionadas a la gestión de organizaciones, en su mayoría empresariales (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998). Porter (1990) es uno de los pocos que trasciende la dimensión organizacional de la estrategia al presentar los conceptos de *cluster* y competitividad regional.

persona que se ha ganado esa posición de líder. El mejor ejemplo de esta situación se da en el sistema gastronómico peruano. El líder natural del sistema es Gastón Acurio, y si uno lo quiere ver más formalmente, podría recaer en el presidente de APEGA, una organización sin fines de lucro. En este caso, algunas áreas del Ministerio de Producción, PROMPERU, SENASA, Ministerio de Cultura, entre otros, pueden entenderse dentro del sistema gastronómico peruano, pero no lo lideran.

A partir de estar primeras reflexiones, surgen dos preguntas clave:

1. ¿Es importante gestionar estratégicamente un ecosistema? ¿Es posible?
2. Si lo es y se concibe como posible, ¿cuáles son los principios y herramientas que nos pueden ayudar a gestionar estratégicamente un ecosistema?

Si bien considero un suicidio académico responder estas preguntas en esta primera aproximación a la investigación, me atrevo a presentar algunas hipótesis en versión 1.0.

Donde más se necesita gestión estratégica es en los ecosistemas. Donde hay más necesidad de ser estratégico y pensar estratégicamente es en el sistema de justicia, en el sistema de transporte metropolitano, en el sistema de seguridad ciudadana, en el sistema de educación; en el sistema Costa Verde, en el sistema fútbol peruano, en el sistema de salud, en nuestros barrios, distritos y ciudades. Son estos sistemas complejos donde hay más fracasos que éxitos, y muchos de ellos son, al mismo tiempo, los sistemas base para el desarrollo³ de nuestra sociedad.

Pregunto como ciudadano, ¿cuál es la visión compartida para la ciudad de Lima?, ¿cuáles son las líneas estratégicas para alcanzar esta visión?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño que me permiten saber si estamos logrando los objetivos o estamos en el camino para alcanzar esta visión? Podemos hacernos las mismas preguntas para cada uno de los sistemas antes mencionados, y si bien existen muchos planes, hay una ausencia notable de estrategia compartida, de colaboración entre las organizaciones que forman parte del sistema y de procesos establecidos para evaluar el desempeño⁴.

Hay pocos casos, pero existen, que nos demuestran que gestionar estratégicamente un ecosistema no solo es posible, sino también necesario para lograr un desempeño superior.

³ Para este caso, tomo la definición de desarrollo de Amartya Sen, en el sentido de entender el desarrollo como un proceso de expandir las libertades de las personas (1999).

⁴ Que exista una visión y estrategias compartidas y alguna manera de gestionar estratégicamente el sistema no resulta automáticamente en un mejor desempeño, pero es si es un punto de partida fundamental.

Un buen ejemplo es el sistema gastronómico nacional, el cual ha avanzado a pasos agigantados en los últimos diez años. Gracias a la colaboración entre los principales actores (chefs peruanos) que han podido desarrollar un propósito común, una visión e incluso algunas líneas estratégicas de consenso, la gastronomía peruana está logrando lo que este grupo de actores acordó hace unos años: “Que la gastronomía peruana sea reconocida mundialmente por su alta calidad, diversidad y riqueza” (APEGA). Si bien aún hay muchas cosas que mejorar en este ecosistema, las organizaciones que lo componen se sienten muy identificadas con el propósito común, lo que se traduce en un alto nivel de colaboración, innovación y enfoque en resultados, tres principios al que aspiran las mejores organizaciones de la actualidad.

En resumen, gestionar estratégicamente un ecosistema es importante y, como vemos en el ejemplo de la gastronomía peruana, es posible. En cuanto a la segunda pregunta, me atrevo nuevamente a plantear que para gestionar estratégicamente un ecosistema, es necesario trabajar sobre tres principios que presentaré a continuación.

Sentirse Parte

En primer lugar, es necesario concebir de manera consciente la existencia del ecosistema. Las organizaciones que ejercen influencia en los resultados del ecosistema se deben ver como componentes del mismo y reconocer que hay otras organizaciones con las que comparten un propósito común. Si la ONPE, el Jurado Nacional de Elecciones, la Reniec, la Asociación Civil Transparencia y los partidos políticos no son conscientes de que forman parte del sistema electoral del país, la creación de una visión compartida y de estrategias para alcanzarla no tendría sentido. De manera similar, si PROMPERU no concibe que forma parte del Sistema de Promoción del País, el cual incluye a la Red de Embajadas del

Perú en el exterior, a ProInversión, a cada una de las cámaras de comercio bilaterales, al Mincetur, a Adex, Conatur, entre otros, será muy difícil alinear esfuerzos para lograr el mejor desempeño del sistema, en este caso, una mejor imagen del país en el exterior, más exportaciones con valor agregado, más inversión extranjera y más divisas generadas por turismo, propósitos que comparten todas las organizaciones mencionadas.

Uno de los enfoques que más ayuda a las organizaciones a “sentirse parte” es el pensamiento sistémico⁵, el cual es una disciplina para ver totalidades en vez de partes aisladas. Peter Senge señala que al dominar esta disciplina, abandonamos el supuesto de que debe haber un agente individual responsable. Todos comparten la responsabilidad por los problemas que se generan en el sistema (Senge 1990). Gharajedaghi, apunta que el pensamiento sistémico tiene que ver con la habilidad de ver al ecosistema como un grupo de agentes diversos pero asociados a un propósito común. Alinear el interés de cada organización con el todo es el principal desafío del ecosistema (Gharajedaghi 2011).

En conclusión, para gestionar estratégicamente un ecosistema, un punto de partida indispensable es que las organizaciones sean conscientes que forman parte de un sistema mayor y que sus resultados están estrechamente relacionados a los resultados del ecosistema.

Enfoque en Resultados

Una vez que se haya logrado concebir el ecosistema en la mente, será necesario juntar a las organizaciones que forman parte de él y desarrollar una visión compartida, establecer algunas líneas estratégicas para alcanzarlas y definir indicadores que permitan evaluar el desempeño del ecosistema.

A pesar de que nos han dicho que las visiones son escapes de los soñadores, sin una visión no hay orientación (Gharajedaghi 2011). La visión es el resultado de una serie de acuerdos acerca del futuro deseado por una comunidad y un compromiso compartido por crear ese futuro (Osborne, Plastik 2000). Una visión compartida debe despertar el compromiso de mucha gente. Las visiones compartidas crean una identidad común entre personas y organizaciones muy diversas (Senge 1990). Ejemplos de visiones compartidas que han movilizadon naciones enteras abundan en nuestra historia y se deben principalmente a líderes que destaparon e hicieron visible un propósito que era compartido por muchos.

Una vez que se haya desarrollado la visión compartida del ecosistema, se deben establecer algunas líneas estratégicas que tengan el consenso del grupo. Estas líneas definen las prioridades de largo plazo y algunos objetivos que serán necesarios conseguir

⁵ Senge define el Pensamiento Sistémico como la disciplina angular de la organización inteligente (1990). Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.

para lograr la visión. Un instrumento que ayuda mucho a construir y comunicar la estrategia es el mapa estratégico de Kaplan y Norton. El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto de los componentes de la estrategia, denominadas objetivos estratégicos (Kaplan, Norton, 2004).

Los indicadores deben seleccionarse una vez que se establezca lo que se desea lograr, por ello es importante definir los objetivos estratégicos en un mapa que permita aterrizar las grandes líneas estratégicas de consenso. A diferencia de los indicadores de desempeño que se establecen en las organizaciones, los indicadores en un ecosistema no son controlables por una organización y en muchos casos ni siquiera por el conjunto de las organizaciones que lo conforman. Son indicadores en los que se desea influir, pero que no están bajo el control del sistema.

Los indicadores son una de las herramientas más importantes del principio de enfoque en resultados por varias razones. Primero, porque permiten aterrizar los enunciados de visión y estrategias en un conjunto de metas concretas y cuantificables, lo cual permite un debate más claro acerca de lo que se quiere lograr. Segundo, porque, como señala Drucker, no se puede gestionar lo que no se puede medir. Finalmente, mirar y evaluar el desempeño del ecosistema a través de los indicadores facilita el entendimiento entre los actores acerca de la situación del ecosistema, lo cual permite conversaciones más efectivas para la toma de decisiones.

Gharajedaghi señala que una consideración importante a la hora de elegir indicadores es su simplicidad. El costo de producir un indicador no debe exceder el valor de la información que genera. A pesar de que es preferible contar con indicadores objetivos, no hay ningún inconveniente en usar indicadores subjetivos. Se debe recordar que la subjetividad colectiva es objetividad⁶ (Gharajedaghi 2011).

Un muy buen ejemplo de este principio de enfoque en resultados son los objetivos del milenio (MDG por sus siglas en inglés). Estas metas reflejan una visión compartida por diversas naciones y organizaciones con diferentes intereses pero que han acordado para nuestra aldea global ocho grandes metas, cada una de ellas con estrategias particulares e indicadores que permiten monitorear su desempeño con gran simplicidad y transparencia.

⁶ Para ejemplificar esta afirmación, Gharajedaghi propone que para evaluar el desempeño de un gimnasta nos basamos en la valoración colectiva de un grupo de jueces (2011).

Estructura

Aquí la pregunta es de qué manera se va a organizar el ecosistema y qué mecanismos son necesarios establecer para permitir la comunicación y colaboración entre los actores que lo conforman. En una organización tradicional existen, por ejemplo, organigramas que especifican las funciones y responsabilidades de cada parte y mecanismos como los comités de gerencia, donde las diferentes partes se reúnen para comunicarse, analizar el desempeño del conjunto y tomar decisiones.

Es importante apreciar que en un ecosistema el liderazgo no es autodefinido ni autoimpuesto. A diferencia de las organizaciones tradicionales, el líder de un ecosistema no ejerce una autoridad directa sobre las partes, por lo cual debe saber ganarse la legitimidad de las demás organizaciones que lo conforman.

Dicho esto, el primer paso en la estructuración del ecosistema es definir el liderazgo y luego establecer una estructura muy básica donde se definan algunos roles entre los actores en relación a la estrategia compartida y algunos mecanismos de colaboración que faciliten la comunicación entre ellos. Tanto la estructura como los instrumentos de colaboración deben tener el consenso de los miembros.

El diseño de la estructura y los instrumentos del ecosistema son claves para el buen funcionamiento del sistema. Como señala Russell Ackoff, el diseño es la respuesta operacional al desafío de gestionar las interacciones entre las organizaciones que conforman el ecosistema (1972). Tanto la estructura como los instrumentos se deben adaptar a la cultura del sistema. Un buen ejemplo de diseño adaptado a la cultura del sistema se aprecia nuevamente en el sistema gastronómico. Una reunión periódica de los chefs alrededor de una mesa de un restaurante termina siendo un buen mecanismo para evaluar el desempeño del sistema y tomar decisiones en conjunto.

Conclusión

Así como es necesario gestionar estratégicamente una organización empresarial, pública o sin fines de lucro, es igual o aún más importante gestionar de manera estratégica el sistema de justicia, educación, seguridad, o las ciudades en las que habitamos. Es en estos sistemas base para el desarrollo del país donde se evidencian más fracasos que éxitos, y son estos sistemas complejos los que más necesitan de una visión y estrategias compartidas, indicadores que permitan evaluar su desempeño e instrumentos que permitan la colaboración entre los actores.

Debemos reflexionar sobre los principios y herramientas que puedan contribuir a gestionar estratégicamente estos sistemas. Mi posición inicial es que para desarrollar una cultura de colaboración, innovación y pensamiento estratégico en un ecosistema, es necesario trabajar sobre tres principios: Sentirse Parte, Enfoque en Resultados, y Diseño de la Estructura.

Mag. Daniel McBride Gonzalez

Profesor Auxiliar DACG

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN

Referencias

ACKOFF, Russell F. **EMERY**, Frederick E.

2005 *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*. Chicago: Aldine.

ACURIO, Gastón.

2006 Discurso de Orden en la Ceremonia de Apertura del Año Académico de la Universidad del Pacífico. Consulta: 06 de mayo de 2015.
www.retoricas.com/2010/05/discurso-gaston-acurio.html

APEGA, *Sociedad peruana de gastronomía*. Consulta: 06 de mayo de 2015.
<http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>

GHARAJEDAGHI, Jamshid

2011 *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity*. United States: Elsevier / Morgan Kaufmann.

KAPLAN Robert S. y **NORTON** David P.

2004 *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing.

MEADOWS, Donella H.

2008 *Thinking in Systems*. United States: Chelsea Green Publishing.

MINTZBERG, Henry, Bruce **AHLSTRAND** y Joseph **LAMPEL**

1998 *Strategy Safari A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

OSBORNE, David **PLASTIK**, Peter

2000 *The Reinventor's Fieldbook Tools for Transforming your Government*. San Francisco: Jossey Bass.

PORTER, Michael E.

1990 *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

SEN, Amartya

1999 *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.

SENGE, Peter

2012 *La Quinta Disciplina, el Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Gránica.

SLOCOMBE, D. Scott

1993 *Implementing Ecosystem-Based Management*. BioScience Vol. 43, No. 9 (Oct., 1993), pp. 612-622 Published by: Oxford University Press.

SLOCOMBE, D. Scott

1998 *Defining Goals and Criteria for Ecosystem-Based Management*. Environmental Management Vol. 22, No. 4 (Jul. 1998), pp. 483-493

UNITED NATIONS MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS AND BEYOND

2015 *United Nations Millennium Development Goals and Beyond*. Consulta: 06 de mayo de 2015. www.un.org/millenniumgoals/