



# Revista Venezolana de Gerencia





# Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú

**Buendía Giribaldi, Atilio Rodolfo\***  
**Cano Lopez, Miluska Giovanna\*\***  
**Chirinos Maldonado, Daniel Marcos\*\*\***  
**Flores Ccanto, Florencio\*\*\*\***

## Resumen

La planificación estratégica es una herramienta de gestión pública que permite construir el futuro, permitiendo el cambio situacional a partir de los recursos y oportunidades que poseen las organizaciones, reduciendo las amenazas y desventajas. La desigualdad social es un elemento característico de las sociedades latinoamericanas, ante lo cual la promoción del desarrollo social resulta un aspecto altamente necesario para las organizaciones públicas. El objetivo de este trabajo fue analizar el uso de la planificación estratégica de cara al desarrollo social en Lima, Perú. La investigación fue descriptiva y de campo. Se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados arrojaron que las organizaciones del sector público aplican medianamente los elementos sugeridos por la planificación estratégica, dificultando así los aspectos metodológicos necesarios para el abordaje eficaz del desarrollo social.

**Palabras clave:** planificación estratégica; desarrollo social; organizaciones públicas, Perú.

---

**Recibido:** 02.06.22

**Aceptado:** 11.10.22

\* Doctor Educación, Maestro en Investigación y Docencia Universitaria, Licenciado en Educación, Abogado. Perú. Filiación: Universidad Interamericana para el Desarrollo. Correo: [prociencia2750@gmail.com](mailto:prociencia2750@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8613-3730> Scopus Author ID: 57843432700

\*\* Magister en Derecho. Abogado. Perú. Filiación. Universidad Interamericana para el Desarrollo. Correo: [mi-luskacanolopez@hotmail.com](mailto:mi-luskacanolopez@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9179-0794>

\*\*\* Doctor en Ciencias de la Educación. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: [dchirinos@une.edu.pe](mailto:dchirinos@une.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-5509> Scopus Author ID: 57223296792

\*\*\*\* Doctor en Ciencias de la Educación, Máster en Computación y Licenciado en Educación. Docente Principal. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: [fflores@une.edu.pe](mailto:fflores@une.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5600-9854> Scopus Author ID: 57215546786

# Strategic planning for social development in Lima, Peru

## Abstract

Strategic planning is a public management tool that allows building the future, allowing situational change from the resources and opportunities that organizations have, reducing threats and disadvantages. Social inequality is a characteristic element of Latin American societies, in view of which the promotion of social development is a highly necessary aspect for public organizations. The objective of this work is to analyze the use of strategic planning for social development in Lima, Peru. The research corresponds to a field work, with the application of a questionnaire as a data collection instrument. The results showed that public sector organizations moderately apply the elements suggested by strategic planning, thus hindering the methodological aspects necessary for an effective approach to social development.

**Keywords:** strategic planning; social development; public organizations; Perú.

## 1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a retos marcados por la competitividad y la incertidumbre del entorno. En este sentido, la planificación estratégica constituye un eje transversal para que las organizaciones apliquen en sus prácticas cotidianas nuevos esquemas de gestión que faciliten la redefinición de sus estrategias en beneficio de los objetivos organizacionales (Peralta et al, 2020).

La planificación estratégica es un proceso clave de la gestión, desde los años ochenta su aplicación ha permitido elevar los estándares de calidad de las empresas privadas y las organizaciones públicas (Elizalde, 2003). De igual modo, es un componente fundamental del éxito organizacional de cara al logro de objetivos y a la adaptación al panorama

competitivo y el contexto cambiante de la economía global y el avance tecnológico vertiginoso (Peralta et al, 2020). Gracias a estos elementos, las organizaciones pueden ofrecer respuestas diversas en un mercado cambiante, rediseñando políticas, servicios, procesos y productos, incorporando mecanismos que les ayuden a cumplir sus objetivos y cubrir las expectativas ciudadanas, facilitando su consolidación y crecimiento.

Los planes de desarrollo social requieren procesos de planificación que permitan la identificación de debilidades y fortalezas a partir de las cuales se trazan las líneas de acción o lineamientos estratégicos que permiten sistematizar los instrumentos requeridos en todo proceso de planificación. De este modo, la planificación estratégica es una herramienta crucial para el desarrollo social.

Desde el fin de la segunda guerra

mundial, se puso en marcha en el mundo la búsqueda de instrumentos orientados en formas de organización y toma de decisiones que permitieran el desarrollo social (Alencastro et al, 2020). De este modo, la planificación estratégica es considerada una técnica capaz de proporcionar herramientas para el crecimiento social, económico y mejorar la calidad de vida de las personas desde el ámbito de las organizaciones de carácter público, dado que vincula los elementos estratégicos con los operativos, poniendo en marcha planes de acción, controles de seguimiento y monitoreo permanente.

El crecimiento económico y la distribución de la riqueza son procesos que permiten construir, desde la planificación de políticas públicas, construir las condiciones de seguridad y desarrollo social para la ciudadanía. América Latina posee sistemas de seguridad y protección social deficientes, siendo una de las principales problemáticas de la región, existiendo una de las de mayor desigualdad del mundo, con altos niveles de vulnerabilidad y ausencia de sistemas básicos de protección social (Comisión económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016).

Gran parte de la región carece de acceso a la salud, agua potable, drenajes, educación, energía eléctrica, seguridad, espacios para prácticas recreativas y deportivas, entre otros (García et al, 2020). Resulta urgente generar condiciones óptimas para superar estas dificultades en la región. Por tanto, abordar el desarrollo social es atender una de las principales problemáticas y limitaciones que posee la región para alcanzar la participación y el bienestar ciudadano.

Por lo anterior, se hace necesario

indagar en la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo social. De este modo, el presente trabajo es de carácter descriptivo, no experimental, transaccional y de campo, que tiene como objetivo analizar el proceso de planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú para lo cual se aplicó un cuestionario autoadministrado a organizaciones públicas gubernamentales.

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, se aplicó un cuestionario autoadministrado, el cual tenía 28 ítems cerrados con una escala de medición tipo Likert con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca, validado a través de la medida de consistencia interna "coeficiente alfa de Cronbach", presentando un índice de confiabilidad de 0,91.

Para el diseño del instrumento se consideraron algunas variables de la planificación estratégica con las dimensiones: Diagnóstico, formulación, implementación, control y evaluación, los cuales fueron obtenidos y desarrollados a partir de la revisión teórica-bibliográfica. La población de la investigación abarcó veinticuatro (24) organizaciones públicas gubernamentales, siendo sus gerentes el personal considerado como informantes para los propósitos del trabajo y la aplicación del instrumento.

Para el análisis de la información, se elaboró un baremo que busca clasificar el comportamiento de las dimensiones con el propósito de cuantificar los promedios obtenidos. Se establecieron cuatro categorías: alto cumplimiento (4,01-5,00), moderado cumplimiento (3,01-4,00), bajo cumplimiento (2,01-3,00), muy bajo cumplimiento (1,00-2,00).

## 2. Consideraciones generales sobre la planificación estratégica

La planificación estratégica consiste en la construcción de la manera de pensar de la organización (Hernández, 2006). Esta declaración de propósitos representa la visión, la cual refiere el rumbo y la dirección que la organización perseguirá en el futuro, sirviendo de guía para la elaboración de las estrategias y planes de acción (Peña et al, 2010). Como toda proyección de futuro, debe ser comprometedor y motivante para estimular y promover el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Thompson et al, (2012) definen la planificación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las estrategias en corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones que mantienen una cultura de planificación se desarrollan y se adaptan mejor en un entorno que cambia constantemente. Los cambios traen consigo nuevos retos, amenazas y oportunidades. De este modo, gracias a una planificación estratégica, las organizaciones identifican los recursos que necesita para alcanzar sus objetivos en los próximos años, minimizando el impacto de los problemas y optimizando los beneficios (Graterol et al, 2011).

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que se puede utilizar para formular estrategias sobre el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, en donde fuerzas externas (personas, regulaciones gubernamentales, necesidades de los usuarios, avances tecnológicos, cambios culturales, cambios políticos, cambios

económicos) representan retos para las organizaciones en medio del carácter dinámico y complejo del entorno, lo cual permite la toma de decisiones efectivas sobre la organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos que buscan mejorar incorporar cambios en el entorno (Graterol et al, 2011).

Para que las organizaciones desarrollen este tipo de planificación, requieren analizar sus entornos interno y externo, conocer de ellos la información, crear las estrategias y ejecutarlas para alcanzar sus objetivos con el fin de atender las demandas de sus grupos de interés (Peralta et al, 2020). Este proceso permite estudiar los diferentes escenarios de la organización y sus capacidades, adaptando los planes de acción para obtener el éxito (Álvarez y Bernal, 2017).

Por su parte, el desarrollo social requiere de la democratización de los procesos sociales, ampliando la participación ciudadana en la planificación, ejecución y control de la gestión pública (Ávila et al, 2022). El objetivo fundamental del desarrollo social es la satisfacción de las necesidades básicas de la población y la reducción de las desigualdades a través de la distribución del producto social y el crecimiento económico, para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Lo anterior sólo es posible con la constante toma de decisiones acertadas a partir del direccionamiento estratégico de la organización.

Para alcanzar lo propuesto por el desarrollo social, es necesario superar formas de exclusión social y pobreza, así como garantizar el desarrollo integral de la población, garantizando la toma de decisiones estratégicas dentro de los campos económicos, productivo, social, cultural y otros, con

miras al fortalecimiento de la eficiencia, productividad y equidad (Ávila et al, 2022). Sin embargo, toda decisión puede traer consecuencias positivas o negativas, con lo cual resulta importante valerse de una cantidad de datos y reflexión que permitan una comprensión clara del escenario.

### 3. Planificación estratégica: En qué consiste

La planificación estratégica es un método objetivo, lógico y sistemático

que posibilita la efectiva toma de decisiones organizacionales, basada en información cuantitativa y cualitativa que minimiza las condiciones de riesgo (David y David, 2016). Aborda el análisis y procesamiento de problemas, para lo cual utiliza el concepto de momento (diagrama 1), entendiéndose como la ocasión, circunstancia o coyuntura por la que recorre un proceso que no tiene principio ni fin (Gutiérrez et al, 2021). Los momentos a los que se hace referencia son:

**Diagrama 1**  
**Momentos de la Planificación Estratégica**



Fuente: Elaboración propia (2022).

Peralta et al, (2020) sugieren varias etapas de la planificación estratégica, para ello consideran que se hace necesario iniciar con el diagnóstico preliminar, el cual contiene el análisis e

identificación de los activos estratégicos que posee la organización a nivel de recursos humanos, recursos físicos tangibles e intangibles, conocimientos y tecnologías que se poseen. A partir del

diagnóstico, se elaboran las estrategias, los principios, las metas, los objetivos, las competencias, la formulación de proyectos, los planes de acción y la difusión de la cultura organizacional (Serna, 2013; Fernández et al, 2017).

Este diagnóstico debe abarcar los factores internos (capacidad directiva, financiera, técnica y humana) y externos (económicos, sociales, culturales, políticos, geográficos, tecnológicos, entre otros) que inciden en la organización, buscando analizar el impacto de estos, determinando las amenazas y oportunidades al interior de esta, permitiendo aprovechar al máximo sus puntos fuertes y reducir los puntos débiles (Peralta et al, 2020).

La fase de implantación de la estrategia resulta la etapa más compleja de todo el proceso de planificación

estratégica. La puesta en práctica implica adecuar y organizar los recursos y capacidades de la organización para conseguir las acciones decididas en la búsqueda de los objetivos.

Por último, una vez puesta en marcha la implantación de acciones, surge la etapa de control de la estrategia, la cual representa una medida de verificación y seguimiento a los distintos elementos involucrados en el proceso, permitiendo redirigir esfuerzos y adaptarse a los cambios constantes del entorno (Peralta et al, 2020).

A continuación, una síntesis de la propuesta de fundamentación teórica de la planificación estratégica presentada por Graterol et al, (2011); Harold et al, (2020) y Peralta et al, (2020), mostrada en la Cuadro 1.

## Cuadro1 Fundamentación teórica de la planificación estratégica

<b>Diagnóstico estratégico</b>	Permite que la organización tenga una proyección de futuro. Se centra en la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos, la comunicación y la toma de decisiones. Permite mejorar las estrategias de gestión e implantación para dar un servicio de calidad a los usuarios. Para lo cual, es necesario analizar toda la información y datos relativos a medio a los procesos, a la estructura y otros elementos esenciales de la organización.
<b>Matriz FODA</b>	<p>Es un paso clave para la elaboración del plan estratégico. Permite conocer los problemas internos y externos de la organización, lo cual permite conocer las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para la utilización de medios y la aplicación de estrategias adecuadas.</p>
	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Se trata de un aspecto o característica que le brinda a la organización mayor competitividad. Se entienden como recursos, es decir, habilidades, experiencia, activos, capacidades y logros, los cuales son los grandes impulsores del buen desempeño organizacional.</p>
	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Representan algunas carencias de la organización, aspectos de bajo desempeño, vinculados con habilidades, aspectos físicos, humanos, recursos, entre otros.</p>
	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Factores externos que representan riesgos para la organización, tales como aparición de nuevas tecnologías, nuevas regulaciones, cambios demográficos, demás factores por el estilo.</p>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Son situaciones que ofrecen potencial de crecimiento para la organización. Estas pueden ser abundantes o escasas.</p>



## Cuadro1

<b>Formulación estratégica</b>	Se crean espacios de reflexión dentro del equipo directivo a fin de lograr afinar la misión, visión, objetivos y valores de la organización. El diagnóstico interno previo deberá informar el punto de partida a nivel tecnológico, cultural, administrativo y estructural con el que cuenta la organización. Estos espacios deben facilitar el alcance de acuerdos que faciliten la toma de decisiones de la organización.
<b>Estrategias DO</b>	Superan las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En algunos casos, las propias debilidades internas le impiden a la organización explotar las oportunidades.
<b>Estrategias FO</b>	Utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
<b>Estrategias FA</b>	Utilizan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
<b>Estrategias DA</b>	Buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, con el objetivo de evitar situaciones de precariedad.
<b>Implementación</b>	Para implementar el plan estratégico suelen ejecutarse acciones como: alineamiento de los recursos humanos con la estrategia, actualización de las competencias de la organización, gestión y mejora de las competencias de la organización en sintonía con el plan elaborado, entre otras.
<b>Evaluación y control</b>	Busca garantizar que una organización alcance los objetivos previstos, contrastando el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la gerencia analice los resultados y corrija lo que se requiera.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Alencastro et al, (2020) afirman que la planificación estratégica no es únicamente las acciones y decisiones de formular un plan institucional, aseveran que este es solo el comienzo de un proceso mucho más complejo que conduce hacia el logro de resultados deseados. La planificación estratégica es un proceso que lleva a tomar decisiones, procesar y analizar la información interna y externa de la organización, con el propósito de evaluar la situación presente de la organización (Romero y Zabala, 2018), y del mismo modo, prever y direccionar sobre el futuro de esta (Corredor, 2007; Gutiérrez et al, 2016).

Asimismo, Alencastro et al, (2020) considera que los elementos que constituyen la planificación estratégica son la toma de decisiones, la definición de objetivos estratégicos,

y la sistematización de la misión y visión de la organización. Lo anterior se elabora bajo el establecimiento de prioridades, indicadores y estrategias, a partir de las cuales los actores claves logran materializar lo formulado en los planes como medio o instrumento estratégico para la gestión. Para los fines de esta investigación, la aplicación de estos elementos de forma coordinada resulta un indicador de la planificación estratégica.

En todo proceso de gestión, los indicadores corresponden un factor clave, en el caso de la planificación estratégica se busca alcanzar la eficiencia, eficacia, economía y calidad, siendo estos de gran utilidad para el análisis, diagnóstico y evaluación de la gerencia, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades (Osorio, 2007).



La formulación, implementación y evaluación de la estrategia debe considerar las características, necesidades, intereses, procesos, contexto en donde operan, su naturaleza y su tamaño (Harold et al, 2020). De igual modo, deben considerar factores organizativos como las partes interesadas y la responsabilidad social en la adecuación y factibilidad de su formulación estratégica, garantizando la creación de valor y su sostenibilidad en el tiempo. Esta formulación requiere identificar los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas para evitar que entren en conflicto, salvaguardando así los objetivos de la organización (Höglund et al, 2018).

La planificación estratégica es un proceso centrado en hacer posible la realización de acciones orientadas al crecimiento organizacional, a partir de la dinámica de conducción metodológica con expectativas, intereses, necesidades y problemas de los involucrados. Se trata de un proceso continuo para el análisis y procesamiento de problemas con el fin de construir cambios situacionales (Gutiérrez et al, 2021). Lo anterior solo será posible desde la construcción de pilares de éxito enfocados en las potencialidades que posee la organización y el reconocimiento de las necesidades por mejorar (Salas et al, 2021).

Por otro lado, al reflexionar sobre el desarrollo social, se puede afirmar que se trata del cambio o transformación social en vísperas del crecimiento y la equidad, cuyo principal reto es mejorar el bienestar de la población. Para lo anterior, resulta fundamental el uso de los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades de las personas, asegurando la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras

(Herzer, 1977).

El proceso de desarrollo requiere de la planificación estratégica como una herramienta de gestión capaz de establecer el programa metodológico o los pasos a seguir para alcanzar el desarrollo en determinado territorio (Drucker, 1967). Para alcanzar el desarrollo es menester la construcción de planes de desarrollo, los cuales son los procesos que resumen las alternativas y acciones a seguir para poner en marcha los cambios y transformaciones requeridos.

La constitución de estos planes de desarrollo son el resultado de arduos procesos de planificación, tales como análisis y diagnóstico del contexto, la formulación de estrategias a partir del análisis FODA, la implementación de las acciones estratégicas, y el posterior seguimiento, evaluación y control del plan, lo cual permitirá redefinir y corregir las acciones en busca del alcance de los objetivos establecidos. Por tanto, hablar de desarrollo social implica, irrenunciablemente, el abordaje de la planificación estratégica como su principal herramienta válida.

#### **4. Planificación estratégica para el desarrollo social: Realidad**

La planificación estratégica para el desarrollo social fue abordada desde la consideración individual de sus variables, a través de las dimensiones diagnóstico, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, a partir de la escala de medición tipo Lickert con cinco opciones de respuesta (Tabla 1), permitiendo el cálculo de medidas de tendencia central (Tabla 2).

**Tabla 1**  
**Planificación estratégica en organizaciones públicas**

Indicador	Opción con mayor %	Σ %
Diagnóstico estratégico		
Adecuado a la misión y visión	A veces	37,6%
Adecuado a los objetivos	A veces	32,1%
Adecuado a la estructura organizacional y procedimientos internos	Casi siempre	42,8%
Aplicación de matriz FODA	Siempre	39,5%
Métodos óptimos de recolección de información	Siempre	37,9%
Formulación estratégica		
Participación de actores claves	Casi nunca	32,7%
Adecuado a los valores de la organización	Siempre	45,1%
Adecuado al nivel tecnológico, cultura y administrativo	Casi siempre	32,8%
Aplicación de estrategias FODA	A veces	31,9%
Consideración de intereses de actores involucrados	A veces	37,4%
Implementación		
Alineación de recursos con estrategia	Casi siempre	38,6%
Alineación de competencias con estrategia	Casi siempre	41,3%
Alineación de capital humano con estrategia	A veces	37,1%
Mejora de competencias	Casi nunca	38,2%
Evaluación y control		
Ajustado a los resultados previstos	Siempre	43,5%
Alineado con el plan estratégico	Casi siempre	40,7%
Flexibilidad y apertura al cambio	A veces	31,4%

Fuente: Elaboración propia (2022).

**Tabla 2**  
**Planificación estratégica para el desarrollo social**

Medidas de tendencia central y variabilidad			
Dimensión	Moda	Mediana	Media
Diagnóstico estratégico	3	3.00	3.2
Formulación estratégica	3	3.00	2.7
Implementación	3	3.00	2.8
Evaluación y control	3	3.00	3.5

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la dimensión diagnóstica (Tabla 2) obtuvo una media de 3.2, revelando un moderado cumplimiento en las organizaciones de cara al desarrollo social. La razón radica en que, aunque la planificación se adecúa a la estructura organizacional, se aplica la matriz FODA y los métodos de recolección de información aplicados son los ideales, no siempre el trabajo se adecúa a los objetivos, misión y visión de la organización.

La dimensión formulación estratégica obtuvo una media de 2.7, evidenciando un bajo cumplimiento. La principal razón se encuentra en la escasa participación de actores claves en la formulación de la estrategia organizacional. Es de alta aparición la adecuación de la estrategia a los valores de la organización y a los niveles tecnológicos, culturales y administrativo de la organización. Sin embargo, la aplicación de las estrategias FODA y la integración de intereses de múltiples actores son aspectos no siempre involucrados en la elaboración de la estrategia.

Lo referido a la implementación de la estrategia obtuvo una media de 2.8, representando un bajo cumplimiento. Lo anterior es consecuencia de los escasos esfuerzos en alinear la estrategia organizacional con el capital humano a disposición, así como, la casi nula búsqueda de mejora de las competencias de los colaboradores. Sin embargo, la planificación suele estar en sintonía con los recursos disponibles y las competencias organizacionales disponibles.

Por último, la dimensión de evaluación y control obtuvo una media de 3.5, ubicándose en un moderado cumplimiento. La evaluación se realizó ajustado al plan estratégico y a

los resultados previstos, sin embargo, no siempre la gerencia se muestra flexible y abierta al cambio.

Analizando los resultados obtenidos sobre la planificación estratégica para el desarrollo social, se observa que las organizaciones públicas presentan deficiencias en las distintas fases del proceso estratégico, presentándose un moderado cumplimiento en todas las etapas de las organizaciones. Aun cuando, en la etapa de diagnóstico y evaluación y control se evidencian mejor aplicación de la metodología de la planificación, si las etapas de formulación e implementación son de carácter inadecuado, difícilmente de obtengan los mejores resultados posibles.

## 5. Conclusiones

Uno de los elementos fundamentales de la gerencia es la planificación, lo cual representa la posibilidad de crear futuro y dirigirse hacia él. La planificación puede proyectar escenarios de distinta naturaleza: cortos, medianos y largos. Para los escenarios de largo alcance la planificación estratégica resulta primordial, debido a que, ofrece herramientas que permiten construir procesos a partir de diferentes fases específicas, permitiendo la organización de las acciones de cara al alcance de objetivos establecidos. Para lo anterior, es menester considerar el entorno, las condiciones y las acciones de los diversos actores con los cuales interactúa la organización.

Las tendencias globales de desarrollo apuntan, principalmente, a enrumbar el mundo hacia modelos de desarrollo sostenibles y resilientes, apoyando a las naciones hacia la transformación de las organizaciones

públicas, con miras hacia la toma de decisiones planificadas, globales, ecológicas, enmarcadas en el desarrollo científico y la promoción de nuevas tecnologías, promoviendo el acceso a las tecnologías de la comunicación, facilitando la integración cultural, fomentando el desarrollo social adaptado a los contextos locales específicos.

Alcanzar el bienestar social conduce a reflexionar sobre la complejidad de los asuntos públicos y los nuevos desafíos globales que invitan a atender con urgencia la transformación de los modelos de gestión imperantes. La acción eficaz del Estado es el principal instrumento para democratizar los bienes y servicios, a partir de la gestión pública, en la ciudadanía. Superando las reformas que décadas atrás buscaban reducir la función del Estado, en la actualidad, el rol de los actores públicos demanda la necesidad estratégica de promover políticas sociales, articuladas con el aparato económico, orientadas hacia la inclusión y la prestación de servicios eficientes y de calidad.

## Referencias bibliográficas

- Alencastro Guerrero, A. P., Castañón Rodríguez, J., Quiñonez Cabeza, M. R., & Egas Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238>
- Álvarez, E., y Bernal, C. (2017), Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Revista Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Ávila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H., y Ogozi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648- 662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Comisión económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2016). CEPAL Programa 2016-2017. Subprograma 5: Desarrollo Social e igualdad.
- Corredor, A. (2007). *La planificación, nuevos enfoques y proporciones para su aplicación en el siglo XXI*. Vadell hermanos Editores.
- David, F., y David, F. (2016). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson-Prentice Hall.
- Drucker, P. (1967). *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires.
- Elizalde, A., (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. *Serie gestión pública*, (29). CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266\\_es.pdf?sequen](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequen)
- Fernández, V., Ávila, J., y Meléndez, D. (2017). *Introducción a la administración*. (3ra. Ed.). Fondo Editorial URBE.
- García, J., Aldape, L., y Esquivel, F. (2020). Perspectivas del desarrollo social y rural en México. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 45-55. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33230>
- GraterolSilva, R.V., Graterol, M., & Kunath, I. (2012). Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos. *Revista De Ciencias Sociales*, 17(4). <https://doi.org/10.31876/rcs.v17i4.33230>

- [org/10.31876/rcs.v17i4.25595](https://doi.org/10.31876/rcs.v17i4.25595)
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L., & Vega Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 762-783. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>
- Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., & Romero, J. (2017). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 21(76). <https://doi.org/10.37960/revista.v21i76.22151>
- Harold Bernardo, S., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., & Lay Raby, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 206-221. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186>
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Planeación estratégica*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Herzer, H. (1977). La relación entre el hombre y los recursos naturales. Algunas consideraciones teóricas acerca del medio ambiente en AL. *Nueva Sociedad*, 31-32, 206-220. <https://nuso.org/articulo/la-relacion-entre-el-hombre-y-los-recursos-naturales-algunas-consideraciones-acerca-del-medio-ambiente-en-america-latina/>
- Höglund, L., Holmgren-Caicedo, M., y Mårtensson, M. (2018). A balance of strategic management and entrepreneurship practices— the renewal journey of the Swedish public employment Service. *Financial Accountability y Management*, 34(4), 354-366.
- Osorio, E. (2007). *Gestión financiera empresarial: contexto y casos colombianos*. (1ra ed.). Pontificia Universidad Javeriana.
- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, A. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 15(50). <https://doi.org/10.37960/revista.v15i50.10569>
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(89), 229-243.
- Romero, J., & Zabala, K. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(4), 9-25. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i4.24906>
- Salas Solano, E. A., Mendoza Fernández, D. L., & López Juvinao, D. D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Edición Especial 5), 755-773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>
- Serna, H. (2013). *Gerencia Estratégica*. Editores.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. (18 ed.). Mc Graw Hill.