

## **ENSAYOS**

# LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO ORIENTACIÓN GERENCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO DESDE LA VISIÓN PRAXIOLÓGICA

## STRATEGIC MANAGEMENT AS A MANAGERIAL GUIDANCE IN THE PUBLIC SECTOR FROM THE PRAXIOLOGICAL VISION

Marisol González Montilla  
[marisolgonzalez.unellezvpa2022@gmail.com](mailto:marisolgonzalez.unellezvpa2022@gmail.com)  
[marigonzamonti@gmail.com](mailto:marigonzamonti@gmail.com)

Recibido: 09 de mayo de 2023  
Aceptado: 14 de abril de 2024

### RESUMEN

La gestión estratégica es una de las orientaciones praxiológicas de la gerencia con mayor impacto a nivel de las organizaciones en la actualidad, por cuanto la misma se ajusta con mayor efectividad a las exigencias del mundo contemporáneo en función a sus características de complejidad y dinamismo. El presente ensayo científico, tuvo por objetivo caracterizar la gestión estratégica como orientación gerencial, a través de un abordaje metodológico hermenéutico, basado en la sustentación a partir de productos gnoseológicos recopilados a través de publicaciones hemerográficas en línea, el cual parte de una revisión de los conceptos de gestión estratégica, sus características, importancia y evolución histórica, para luego ser interpretada su presencia como orientación práctica del ejercicio de la gerencia en el sector público actual. El estudio permite reconocer que las características de esta orientación permiten una adaptación del ejercicio gerencial en las organizaciones del sector público por cuanto éstas no están exentas de ser influidas de manera permanente por las condiciones de los entornos actuales en función a su funcionalidad múltiple y cambiante, aspectos que se hacen presentes de manera recurrente en los entornos que estas organizaciones abordan, considerando que, a pesar de que las mismas no se orientan precisamente a la búsqueda de un beneficio monetario o financiero, la consecución del beneficio social (su fin último a nivel práctico) también puede ser alcanzado mediante estas prácticas gerenciales.

**Palabras Claves:** Gestión Estratégica, Orientación Gerencial, Sector Público.

## ABSTRACT

Strategic management is one of the praxeological orientations of management with the greatest impact at the level of organizations today, since it adjusts more effectively to the demands of the contemporary world based on its characteristics of complexity and dynamism. The objective of this scientific essay was to characterize strategic management as a managerial orientation, through a hermeneutic methodological approach, based on the support from epistemological products collected through online newspaper publications, which is based on a review of the concepts of strategic management, its characteristics, importance and historical evolution, to later be interpreted its presence as a practical orientation of the management exercise in the current public sector. The study allows us to recognize that the characteristics of this orientation allow an adaptation of the managerial exercise in public sector organizations, since they are not exempt from being permanently influenced by the conditions of current environments based on their multiple and changing functionality. aspects that are recurrently present in the environments that these organizations address, considering that, despite the fact that they are not precisely oriented towards the search for monetary or financial benefit, the achievement of social benefit (its ultimate goal at practical) can also be achieved through these managerial practices.

**Keywords:** Strategic Management, Management Orientation, Public Sector.

## INTRODUCCIÓN

La gestión gerencial de las organizaciones tiene como fin último el cumplimiento efectivo de los objetivos que ésta se traza, siendo principalmente su mayor ocupación el uso efectivo de los elementos materiales e inmateriales de que dispone para esa tarea, los cuales en todo caso terminan siendo limitados lo que la obliga a imprimir en sus acciones los mayores niveles de eficacia y eficiencia posibles, a los fines de alcanzar las metas trazadas de forma completa, adecuada y oportuna.

Bajo esta necesidad emergente de la sociedad que nace con la misma modernidad, los entes encargados de la conducción de las empresas e instituciones deben definir pautas de acción estandarizadas a los fines de poder alcanzar los fines deseados, en la magnitud esperada y en el momento preciso, para lo cual es necesario el establecimiento de la práctica gerencial bajo el camino de un modelo específico a partir del cual surgen las líneas

de acción de las organizaciones, las cuales se decantan por las diferentes fases de la gestión como son **la planificación**, que no es más que el avizoramiento de las condiciones ideales que se desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo; **la organización**, que parte de la fase anterior, y que consiste en la distribución efectiva de los recursos escasos disponibles, de forma tal de alcanzar el mayor nivel de eficiencia posible en el desempeño de la actividad productiva; **la dirección**, que se concentra en el ejercicio práctico de gestionar la organización y que se sustenta, principalmente en la toma de decisiones, la orientación de las acciones de los demás miembros de la organización tras la búsqueda de un desempeño efectivo, así como la gestión de todos los elementos asociados para lograr dicho nivel ideal de desempeño y, por último, pero no menos importante, **el control**, que no es más que la disposición de elementos medibles que permiten la visualización del desempeño de la organización de forma general y específica y el recorrido de ésta en la búsqueda del cumplimiento de las metas y objetivos trazados por medio del desarrollo de las pautas definidas en la planificación.

Sin embargo, a pesar de que las pautas que orientan la gestión como un proceso están definidas, la manera cómo éstas se abordan no es estándar, por cuanto factores asociados al ámbito en donde se desarrolla, así como también a las personas que las ejecutan, permite una heterogeneidad de formas y orientaciones prácticas de desempeño que varían en el tiempo, en función a la experiencia adquirida; así como también en función a las organizaciones y sus procesos.

Bajo esta heterogeneidad de prácticas gerenciales, las organizaciones han establecido algunas pautas que conducen a una estandarización de algunas fases del proceso de gestión y, en la medida en que éstas son desarrolladas pueden ser ubicadas de las más rígidas a las más flexibles, de las más centralizadas a las más liberales, en general, de orientaciones de gestión normativas a las más estratégicas.

Es de destacar entonces, que esta orientación práctica de la gestión gerencial se desarrolla de la misma manera tanto en las organizaciones del sector privado, como en las del sector público, con la diferencia en que, regularmente, el fin de estas últimas es el beneficio social colectivo y no el financiero y económico; pero que, a pesar de que su razón de ser no es medida en superávit o déficit monetario, debe cumplir a cabalidad con el

criterio de la utilización efectiva, entiéndase eficiente y eficaz, de los recursos de que dispone para cumplir su misión.

Bajo esta óptica, es interesante entonces identificar, en el marco de las orientaciones de gestión, la presencia de las prácticas más liberales de la gerencia que se ubican en el ámbito de lo estratégico, dentro de las organizaciones del sector público, para lo cual se propone un desarrollo argumentativo que tendrá como directriz el reconocimiento de la estrategia como práctica gerencial, las características de la gestión pública y la presencia de la gestión estratégica en el ámbito de la gestión pública.

## DESARROLLO

### **La estrategia y la gestión estratégica de las organizaciones**

La estrategia siempre ha estado ligada a las ciencias y artes militares y son muchos los autores que consideran que su origen nace allí. Castellanos y Cruz (2014) señalan que:

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas. Lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de SunTzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia.

En efecto, la estrategia proviene de las prácticas de la guerra, en donde los generales (*strategos*), teniendo una misión que cumplir (ganar la guerra) y disponiendo de recursos limitados (ejército: soldados y pertrechos de guerra), se enfrentan a eventos (batallas) con características particulares e irrepetibles en función a factores diversos como: topografía del terreno, clima, inteligencia y contrainteligencia, magnitud del ejército o los ejércitos enemigos, entre otras.

Esta práctica ha evolucionado a lo largo de la historia universal y sobresalen en ella grandes estrategias como han sido Leónidas en la antigua Grecia, Aníbal quien casi logra la

caída de la Roma antigua, Saladino quien unificó los pueblos del Islam y demolió los ejércitos europeos de la IV cruzada en la edad media; Napoleón Bonaparte, quien casi que se adueña de toda Europa en el Siglo XIX; José Antonio Páez, reconocido junto a los lanceros llaneros de la guerra de independencia latinoamericana como una de las mentes más aguerridas de la historia militar, Rommel (Alemania), Montgomery (Inglaterra), Patton (Estados Unidos), Eisenhower (Estados Unidos), Yamamoto (Japón), como los más destacados en la segunda guerra mundial (1939-1945), por citar algunos destacados del mundo occidental.

Todos estos generales estrategas, destacaron debido a que sus acciones fueron innovadoras, creativas, osadas y efectivas, con lo cual sustentaron durante las batallas sus tomas de decisiones en la identificación efectiva y oportuna de sus potencialidades, y encaminaron sus esfuerzos a demoler sus enemigos apuntando sus golpes en batalla hacia aquellas debilidades que por medio de un proceso de inteligencia habían detectado.

El paralelismo de estas acciones con el desempeño praxiológico del gerente organizacional es totalmente correspondido cuando éste debe cumplir unos objetivos (financieros, económicos, de mercado y/o sociales), disponiendo de recursos limitados (talento humano, capacidad de producción en función a las instalaciones y equipos, información, dinero, tiempo), todo ello en un entorno que es variable y que presenta en diversos escenarios entes con intereses contrarios a los de la organización (competencia, grupos económicos, políticos y sociales, entre otros); así como también sometido a una serie de controles institucionales que varían en función a las necesidades e intereses del colectivo.

En este sentido, la visualización de estas condiciones de acción ha penetrado el quehacer de la gerencia, sobre todo después de la segunda guerra mundial, cuando los escenarios de las organizaciones fueron cambiando y se hizo necesario el desempeño de acciones dinámicas y permanentemente cambiantes dentro de los procesos de producción, distribución, comercialización, gestión de recursos, por citar los más visibles.

Es por ello, que, la aportación de las ciencias y artes militares a la gerencia organizacional dio pie a lo que hoy se reconoce como una tendencia casi que absoluta en la

forma cómo los gerentes y responsables de las organizaciones conducen a las mismas y que es el tema que hoy se pretende desarrollar.

La gestión estratégica, de acuerdo a Tarzijan (2008) ha evolucionado históricamente a lo largo de cuatro fases bien diferenciadas como son:

La primera enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). [...]

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter. (pp. 26-28).

Como puede evidenciarse, el sentido de la evolución de la gestión estratégica se ha sustentado en el reconocimiento de las ventajas que como forma y/o visión de los escenarios y ámbitos en que se desarrollan las organizaciones, van requiriendo de pautas de acción que involucren procesos dinámicos y cambiantes, ambientes de trabajo

participativos y horizontales y flexibilidad operativa (inclusive mental) para el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas trazados, visualizados éstos en el largo plazo, pero con reconocimiento de la alternatividad de rutas y medios para su logro.

### **El sector público como ente axiológico del Estado**

Las organizaciones del sector público son los entes encargados de ejecutar las acciones del Estado, las cuales regularmente están dirigidas a la búsqueda del beneficio colectivo de los nacionales que coexisten en un país y que, a través de aportes fiscales, sustentan el funcionamiento de las mismas y esperan que los actores que se encargan de la ejecución de sus operaciones, los funcionarios públicos, desempeñen su gestión con la eficiencia y eficacia que requiere la consideración de disponer de recursos limitados y que, a pesar de ser públicos y de propiedad colectiva, tienen un costo económico que considerar y deben ser evaluados dentro de su utilización, bajo la premisa que su extinción y/o transformación representa un costo de oportunidad.

Arellano (2004) señala al respecto lo siguiente:

Las organizaciones gubernamentales tienen un contexto propio, redes interorganizables particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y la interpretación de la acción... Las organizaciones gubernamentales están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; sin embargo, como tales se enfrentan a una realidad particular en tiempo concreto con recursos humanos específicos. Es por ello que son capaces de generar sus propias lógicas más allá de influencias políticas y los incentivos económicos.

Para entender este fenómeno es necesario comprender que las organizaciones gubernamentales forman parte del gobierno como una serie de estructuras organizacionales diferenciadas en medio de sociedades cada día más complejas y plurales y no como organizaciones que se adhieren de manera lineal a la lógica monolítica del gobierno; son organizaciones duales y forman parte de una red. (p. 14)

En función a lo anterior, vale reconocer entonces que las organizaciones gubernamentales que conforman el sector público son unos espacios heterogéneos con características propias definidas por sus componentes internos y externos y que, a pesar de estar insertas en una macroestructura como lo es el Estado, funcionan de manera autónoma, independientemente del rol y la dependencia que éstas pudieran llegar a tener del gobierno,

pero se supone que este accionar independiente estará siempre en línea con las directrices que el poder central establezca.

### **Las organizaciones públicas y la gestión estratégica**

En consideración a los aspectos referidos previamente y asumiendo un posicionamiento de la caracterización de la gestión estratégica y el rol de las organizaciones públicas, es pertinente reconocer entonces la conveniencia y adaptabilidad que tiene para ellas el asumir como orientación del ejercicio gerencial la propuesta de un desempeño centrado en las herramientas y oportunidades que ésta (la gestión estratégica) ofrece, en el entendido que son muchos los beneficios que se pueden obtener, en función a la flexibilidad y efectividad que la misma tiene, frente a la orientación normativa, pero con la consideración clara de las limitaciones que de acuerdo a los estamentos legales y a las directrices del gobierno central, ésta pudiera tener.

Hernández, León y Hernández (2013) señalan que:

La gestión pública acepta que el sector público comparte con el privado la necesidad de lograr objetivos de la forma más económica y más eficiente posible, por medio de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado o de técnicas gerenciales adecuadas para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos financieros, humanos, informativos.

Los ciudadanos quieren que en la gestión pública exista orden y un rumbo definido para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren, además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados.

Son precisos, entonces, cambios en el diseño de las organizaciones públicas: definir claramente su misión dentro de la política pública, sus objetivos, y hacer la mejor asignación de recursos posibles para que tengan buenos indicadores de desempeño y obtengan los resultados esperados. (p. 109)

En consideración a lo señalado previamente, se puede considerar entonces que la búsqueda de un enfoque práctico de la gerencia, teniendo en cuenta la volatilidad de las realidades actuales y de los entornos en donde las organizaciones públicas deben influir, la adhesión de un enfoque estratégico cobra sentido, por cuanto, además de ser desde un punto de vista operativo mucho más conveniente, debido a su carácter de adaptabilidad frente a las variaciones del contexto en donde se desarrolla, permite una mayor amplitud en torno a la participación y eleva considerablemente la aceptación de las instituciones por parte de los ciudadanos, que es una condición relevante y fundamental dentro del carácter

representativo del sector.

Es decir, en la búsqueda del cumplimiento de la función pública, las instituciones dependientes del Estado al considerar un enfoque de gestión estratégica elevarían su efectividad en el sentido que tendría acceso a una forma de hacer las cosas que podría adaptarse a las exigencias del medio, así como también para la construcción de una imagen más aceptable hacia los ciudadanos, tomando en consideración la participación de todos los involucrados y la obtención de mayores niveles de efectividad en función a las expectativas de los ciudadanos.

Otro aporte significativo se revela cuando Sánchez (2003), en la siguiente cita explana de manera prolija a la planificación estratégica, como elemento conductor y direccionador de la gestión, y su aplicación en el sector público lo siguiente:

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las misiones y objetivos que les han sido encomendados. Como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo de una fuerte motivación y reputación social.

La planificación es un instrumento, para dar coherencia a los diversos actos de gobierno, que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas.

La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y, por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos. (p. 16)

En función a estos aspectos, puede considerarse entonces que la gestión estratégica como herramienta de planificación y orientación de la función pública resulta ser conveniente en el sentido que la misma da respuesta de forma sistemática a los aspectos que el Estado en su esencia de dependencia de los intereses del colectivo, pretende alcanzar.

Asimismo, es importante valorar lo señalado por Surdez y Aguilar (2011) quienes

en función a una evaluación comparativa de la gestión estratégica en los sectores privado y público comentan lo siguiente:

La gestión estratégica es una de las mayores innovaciones para la administración pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional, creativa y altamente estructurada.

Sin embargo, hay que tener en cuenta las diferencias y similitudes entre la gestión estratégica para el sector público y para el sector privado, evidentes en los procedimientos aportados por diversos autores para ambos casos. Así, por ejemplo, en cuanto a diferencias, aunque en ambos procedimientos se hace un análisis DAFO, hay variaciones en cuanto a dónde ubicar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

También en las actividades previas a la elaboración de las estrategias, en el procedimiento para el sector público se considera una etapa de identificación de conflictos entre objetivos económicos y de política, que en los procedimientos para el sector privado no es necesaria. (p. 45)

Es decir, que en el entendido de la evaluación hecha por los autores, la adaptabilidad de la gestión estratégica en el sector público es absoluta, más en su condición de abordar un contexto diferente, éstos últimos (los entes públicos) deben adicionar aspectos técnicos como lo es la identificación de posibles conflictos económicos y políticos que en el contexto privado no resulta relevante, con lo cual podría señalarse que la orientación práctica de la gestión estratégica en este sector enriquece y complementa la propuesta de acción gerencial.

Vale también considerar las posturas críticas que sobre la aplicación de la gestión estratégica formula Franco (2020) cuando desde un posicionamiento un tanto contrario al tradicional de vanagloria a esta modalidad de gestión en el sector público (aunque no precisamente contrario) señala que:

La aplicación de la gestión estratégica es parte de la ortodoxia en la gestión pública en las últimas décadas. Se trata de un proceso que promete impactar positivamente en el desempeño de las OP, fortalecer su capacidad para fijar objetivos y proporcionar consistencia a su acción considerando las oportunidades y restricciones de su entorno. Sin embargo, los resultados parecen no ser del todo concluyentes. Reconociendo las dificultades para definir y medir el desempeño en el sector público, así como los múltiples factores involucrados en la mejora del desempeño, se enfatiza que el principal problema de este instrumento es de orden conceptual en el enfoque convencional prevaleciente. Este problema tiene dos dimensiones: una débil teorización sobre cómo opera una OP dentro del Estado y un enfoque lineal y

secuencial sobre su proceso de implementación (p. 103).

El autor hace referencia a la superficialidad con la cual se asume que el sector público debería formular sus estrategias, muy adosado a la práctica privada, pero carente de elementos valorativos como son: la política pública como lineamiento macro de las acciones del sector, la función política del ente público y el sentido organizacional en consideración a su naturaleza de ser público. De igual manera, señala el autor la inexistencia de aspectos medibles que permitan medir, de acuerdo a la óptica del sector público, los logros de la gestión desde el criterio de la estrategia y la gestión estratégica.

Como bien se señala, el posicionamiento crítico no se orienta a un rechazo a la forma de gestión, sino que, por el contrario, se posiciona en el sentido de la necesidad de ajustar y complementar para el logro de mayor eficiencia, esta manera de gerenciar el sector público.

## **CONCLUSIONES**

En consideración a los aspectos desarrollados en el presente ensayo, puede considerarse como concluyente lo siguiente:

La gestión estratégica es una tendencia de la praxiología gerencial que surge debido a la complejidad creciente de los entornos organizacionales y se vale de la experiencia obtenida de los procesos de gestión de la guerra, en función a la manera como, en búsqueda del éxito, los generales manejan los recursos en escenarios complejos y variantes de la batalla; acción que tiene una correspondencia válida con el comportamiento de los espacios organizacionales, sobre todo a nivel contemporáneo.

El sector público, en función a su rol como ente ejecutor de las acciones del Estado no está ajeno de la complejidad organizacional que asumen las organizaciones del sector privado, por lo que su adhesión al desarrollo práctico de la gestión estratégica es una consideración que cobra sentido y que desde hace varias décadas se viene implementando de manera progresiva, generando en el contexto de la práctica operativa del sector, mejores niveles de desempeño, aun cuando los mismos pueden ser mejorados en el sentido de la incorporación a la propuesta de acción gerencial de elementos que valoren y den sentido de medida a los aspectos políticos y propios del sector público que éste debe considerar.

## REFERENCIAS

- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castellanos, José y Cruz, Mauricio (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo). N° 3. Volumen 1. Regent University. En Línea: <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/> (Consulta 2022, mayo 10, 2:30 p.m.)
- Franco, Fabricio (2020). Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público. 360: Revista de ciencias de la gestión, Vol. I, N° 1 pp. 88-115 / ISSN 1019-9403. En Línea: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14871> (Consulta 2022, mayo 14, 5:45 a.m.)
- Hernández, Arialis; León, Alberto y Hernández, Dianelys (2013). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXIV/No. 1/enero -abril/2014/p. 105-1. En Línea: [http://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_Publica/48%20jp%20da.pdf](http://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Publica/48%20jp%20da.pdf) (Consulta 2022, mayo 11, 5:30 a.m.)
- Rueda, Iván; Acosta, Byron; Cueva, Fabián e Idrobo, Paúl (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. Espacios Vol. 39 (N° 44) Año 2018. Pág. 17. En Línea: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf> (Consulta 2022, mayo 10, 2:30 p.m.)
- Sánchez, Fernando (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. En Línea: [http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461\\_0.pdf](http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461_0.pdf) (Consulta 2022, mayo 12, 5:30 a.m.)
- Surdez, Edith y Aguilar, Norma (2011). *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. ENERO-ABRIL 2011. Año 17, Número 47. En Línea: <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf> (Consulta 2022, mayo 12, 7:00 p.m.)
- Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva*. México: Alfaomega Grupo editor S. A.