



Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., y Ogosi Auqui, J. A. (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>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. Especial 7, 2022, 648-662
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social

Avila Morales, Hernán*
Palumbo Pinto, Guido Benedicto**
De la Cruz Rios, Hilda Aurora***
Ogosi Auqui, José Antonio****

Resumen

La gestión pública en América Latina enfrenta el reto del desarrollo social. Las múltiples dificultades y complejidades de la región la convierten en la más desigual del mundo. De este modo, la toma de decisiones estratégicas funge como una herramienta que posibilita la elaboración de políticas públicas eficaces ante este escenario. El objetivo del trabajo es analizar la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social. Se realizó una investigación documental de distintas fuentes bibliográficas. Se concluye que la toma de decisiones estratégicas permite la construcción de planes de acción eficientes de cara a la comprensión de las necesidades de la población y la elaboración de políticas públicas capaces de superar los males administrativos y de cobertura que atañen a la región. El alcance del desarrollo social requiere la comunión entre Estado, organizaciones sociales y sector privado.

Palabras clave: toma de decisiones estratégicas; gestión pública; desarrollo social.

Recibido: 27.03.22 **Aceptado:** 15.05.22

* Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Investigación Científica y Docencia Universitaria, Maestro en Psicología, Diplomado en Gestión Pública. Filiación: Universidad Nacional del Callao. Correo: hamsciencia@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8675-6022>

** Magister en Administración y Dirección de Empresas. Licenciado en Turismo y Hotelería. Filiación: Universidad Privada de Tacna. Correo: palumbo.upt@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6660-2512>

*** Maestro en Problemas de Aprendizaje, Licenciado en Educación, Especialista en Matemática-Física. Filiación: Institución Educativa Antenor Orrego. Correo: hrrpd1@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8362-5054>

**** Magister en Gestión de Tecnologías de la Información, Ingeniero de Sistemas. Filiación: Universidad Tecnológica del Perú. Email: c18793@utp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4708-610X>

Strategic decision-making in public management for social development

Abstract

Public management in Latin America faces the challenge of social development. The multiple difficulties and complexities of the region make it the most unequal in the world. In this way, strategic decision-making serves as a tool that enables the development of effective public policies in this scenario. The objective of the work is to analyze strategic decision-making in public management with a view to social development. A documentary research of different bibliographic sources was carried out. It is concluded that strategic decision-making allows the construction of efficient action plans in order to understand the needs of the population and the development of public policies capable of overcoming the administrative and coverage problems that affect the region. The scope of social development requires communion between the State, social organizations and the private sector.

Keywords: strategic decision making; public management; social development.

1. Introducción

El desarrollo social requiere la promoción de la democratización de los procesos sociales, ampliando los derechos y libertades de los ciudadanos sobre la planificación, ejecución y control de la gestión pública, de cara a la satisfacción de las necesidades básicas de la población, la reducción de las desigualdades, a través de la distribución del producto social y del crecimiento económico de la sociedad.

Para ello, la gestión pública se ve en la constante demanda de tomar decisiones acertadas en búsqueda del direccionamiento estratégico de la organización y de la política pública en general. La adecuada integración entre la organización y el contexto permite la adaptación de la misma a la mejora continua de sus sistemas y procesos (Mora, 2002).

La toma de decisiones estratégicas es una herramienta fundamental para cualquier tipo de organizaciones. Estas se basan en el análisis estratégico del contexto, la perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, entendiendo claramente las oportunidades que ofrecen el entorno y los desafíos de la organización. Para este recorrido, es clave la experiencia y visión del gerente para alcanzar el éxito organizacional.

Desde la visión del desarrollo social, el crecimiento económico y la distribución de la riqueza son procesos a la par de las políticas orientadas a construir condiciones de seguridad social para la ciudadanía.

En gran parte de la región latinoamericana los sistemas de seguridad y protección social están en crisis, siendo una de las principales problemáticas contemporáneas. América Latina sigue siendo la región con mayor

nivel de desigualdad del mundo, con altos niveles de vulnerabilidad social y falta de sistemas básicos de protección sociales (Comisión económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016).

Lo anterior ha conducido a una participación cada vez más creciente de la sociedad civil en la promoción de políticas públicas para el desarrollo social. De este modo, hablar de desarrollo social es hacer hincapié en una de las principales limitaciones que tiene la región en comparación con el resto del mundo, representando así, uno de los principales obstáculos que poseen sus millones de habitantes de cara al bienestar social y la construcción de ciudadanía.

El desarrollo social debe generar servicios e infraestructura que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía, garantizando el bienestar social y la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Max-Neerf, Elizalde y Hopenhayn, 1986). Para ello, es importante la superación de formas de exclusión social y pobreza, así como, garantizar el desarrollo integral de la población. Por tanto, el desarrollo social requiere de la toma de decisiones estratégicas dentro de los campos económico, productivo, social, cultural y otros, con miras al fortalecimiento de la eficiencia, productividad y equidad.

Las condiciones de vida de una población condicionan su capacidad de desarrollo. En Latinoamérica existen diversas regiones con carencia en acceso a la salud, al agua potable, a drenajes, educación energía eléctrica, seguridad, espacios para actividades recreativas y deportivas, entre otros (García, Aldape y Esquivel, 2020). En este sentido, es urgente generar las condiciones para superar estas dificultades en la región.

La presente investigación se centra en analizar la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social. La misma se desarrolló bajo la modalidad de investigación documental, definida como el análisis sistemático y organizado de las realidades teóricas o empíricas a partir de la revisión, comparación y comprensión de distintas fuentes bibliográficas (Villegas, Valderrama y Suárez, 2019).

2. Toma de decisiones estratégicas: un recorrido teórico

La toma de decisiones es el proceso a través del cual un individuo, grupo u organización decide una alternativa entre un abanico de varias opciones. En el contexto actual, la toma de decisiones requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre, originadas por la dinámica altamente cambiante producto de la globalización y las nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial (Toca, 2011; Noboa et al, 2020).

Los primeros antecedentes sobre el estudio de toma de decisiones son de origen francés y se remontan al siglo XVII. Estos trabajos consistían en la construcción de modelos matemáticos que buscaban regularidades en la conducta durante las decisiones tomadas en los juegos de azar (León, 1987; Cardona, Rivera y Romero, 2012).

Después de la segunda guerra mundial, las organizaciones introducen cambios orientados a la búsqueda de nuevas forma de toma de decisiones, con lo cual surgen instrumentos gerenciales como la planificación (Alencastro et al, 2020). La planificación involucra un nivel operativo y un nivel estratégico.

Por un lado, desarrolla distintas fases con el objetivo de alcanzar un propósito determinado a partir del uso de recursos necesarios, construyendo una toma de decisiones capaz de mantener una realidad o generar las condiciones para su transformación (Castellano, 2004).

La toma de decisiones puede traer consecuencias positivas y negativas a la organización, convirtiéndola así en un factor relevante y de importancia para la organización. Por ello, el tomador de decisiones debe valerse una cantidad de datos y reflexión guiada por procesos específicos que le permitan una amplia comprensión del escenario en cuestión de cara a elegir la mejor alternativa posible (Noboa et al, 2020).

En este sentido, como proceso organizacional, la toma de decisiones se ajusta a un conjunto de procedimientos y pasos sistemáticos y coherentes, siendo la información el elemento más importante (Dixon, 1970). Esta información proviene de distintos datos, sean de tipo cuantitativos: históricos o estadísticos; o cualitativos: intuición, experiencias o relatos. El uso de la información contribuye a la sincronía de las mismas con la meta y los objetivos de la organización. Canós et al, (2012) sostienen que las etapas secuenciales que construyen el proceso de toma de decisión son: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión.

Según Halaychik (2016), existen distintos tipos de decisiones a lo interno de una organización, las estratégicas que son tomadas por los altos directivos, las decisiones tácticas que son tomadas por los directivos intermedios; y las decisiones operacionales que son abordadas por supervisores y gerentes. Son las decisiones de primer tipo, las de los altos directivos, sobre las cuales se enfoca el presente estudio.

La toma de decisiones estratégicas permite administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la organización y establecer estrategias de cara al contexto inmediato y futuro (González et al, 2019). Este tipo de decisiones se llevan a cabo gracias al pensamiento estratégico. El propósito de esta forma de pensamiento consiste en ayudar a las organizaciones en la exploración de los desafíos futuros, para lo cual se coordinan esfuerzos creativos en una perspectiva común (García, 2010).

El pensamiento estratégico aborda valores, misión, visión y estrategia, los cuales son elementos que, como acuerdo base de la organización, representan el pilar fundamental para la planificación efectiva y la toma de decisiones estratégicas de forma consistente para el buen desempeño organizacional (Chiavenato y Sapiro, 2011). Lo anterior solo es posible desde el análisis integral de la organización y del contexto, lo cual permite la construcción de una visión ampliada de todos los actores involucrados en el proceso decisorio.

El carácter estratégico en la toma de decisiones se encuentra en el uso de variados enfoques, análisis interpretativos y múltiples abordajes teórico-prácticos (Rivas y Vásquez, 2009). Este proceso implica la aplicación de técnicas y factores procedimentales de cara a la ejecución de las mismas (Mirabal, 2009). Para ello, es importante conocer diversas estrategias gerenciales para conseguir contrastar y aplicar la ruta más conveniente para mejorar la toma de decisiones, dado que la improvisación no es una alternativa conveniente. Este tipo de decisiones no son rutinarias, implican la participación de distintos niveles de la organización, tienen un impacto de largo alcance para la organización, y requieren el empleo de recursos significativos

(Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce; 2009).

Hablar de estrategias es hacer referencia a que, la toma de decisiones posee diversas alternativas de elecciones, con la cual, a partir de la mirada de la dirección, se encaminan las acciones dirigidas para lograr un resultado propuesto, es decir, las estrategias representan el medio para lograr un fin (Chiavenato, 2011; Thompson y Strickland, 2004; David, 2003). En este sentido, hablar de toma de decisiones implica hacer referencia a escenarios ideales y el establecimiento de rutas y estrategias concretas para hacerlo posible (Moya, López y Artigas, 2018).

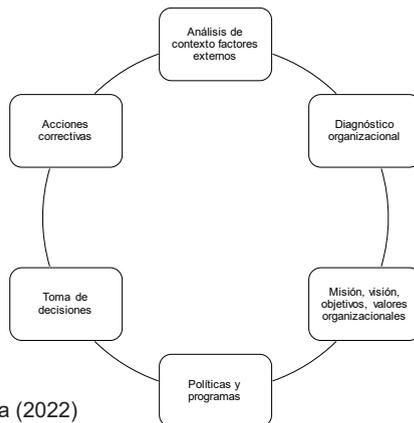
La toma de decisiones estratégicas permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que las organizaciones deben recorrer para adaptarse a los cambios y las demandas del entorno de cara al futuro, buscando alcanzar así mayores niveles de eficiencia, eficacia, y calidad (Armijo, 2011). Al momento de trazar

una estrategia, la variedad de enfoques permitirá tener una cartera amplia de posibilidades, combinando estilos de cara a la resolución más conveniente para el contexto de la organización. De este modo, la pluralidad es una alternativa importante para la complejidad del mundo actual, rompiendo con las vías únicas e inmutables (Mirabal, 2009).

Ante los desafíos del mundo contemporáneo, las organizaciones tienen la obligación de ser flexibles para adaptar su estructura de negocios ante los cambios estratégicos y los retos del mercado. De ahí, que la toma de decisiones estratégicas cobra mayor relevancia, define el direccionamiento y las acciones que orientan el rumbo organizacional (González, Chiliquinga y Benavides, 2019).

González et al, (2019) presentan una serie de elementos los cuales permiten la adopción de decisiones estratégicas, los cuales se grafican a continuación (Gráfico 1):

Gráfico 1
Elementos para la toma de decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración propia (2022)

Por otro lado, Dess y Lumpkin (2003) proponen tres etapas para el transcurso de la toma de decisiones estratégicas: la determinación de objetivos (análisis); la formulación de la estrategia a partir de los planes tácticos y operativos (elección, decisión); y la

ejecución de la estrategia (acción).

A partir de los aportes de Dess y Lumpkin (2003) y González et al, (2019) se realizó una matriz de los elementos clave para la toma de decisión estratégica eficaz, en la cual se define cada una de las etapas en cuestión (Gráfico 2).

Gráfico 2
Matriz para la toma de decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración propia (2022)

El análisis (primera etapa) consiste en la determinación de los objetivos que se esperan alcanzar. Para esto debe realizarse un estudio de entorno, así como, una lectura diagnóstico del estado de la organización internamente. D'Alessio (2008) sostiene que en esta primera etapa es fundamental la lectura de las oportunidades, las amenazas,

las fortalezas y las limitaciones de la organización.

De igual modo, Serna (2008) sostiene que las organizaciones son actores ecológicos sujetas a su entorno, con lo cual, no pueden existir fuera de su contexto. Por tanto, la lectura integral de la organización, tanto del interior como del exterior, permitirá la comprensión

adecuada de la problemática o situación que se desea transformar, con ello, se hace posible el trazado de los objetivos a alcanzar.

La segunda etapa, formulación de la estrategia, consiste en la elección de la estrategia a utilizar. Para ello, se deben revisar los planes tácticos, operativos, programas y políticas, la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización, a partir de lo cual, se pueden construir las alternativas posibles y tomar la decisión de la ruta a seguir (Ortega, 2008). Esta etapa consiste en la construcción de la estrategia.

La ejecución de la estrategia, o tercera etapa, consiste en la puesta en marcha de las acciones acordadas a ejecutar en la estrategia a desarrollar. Esta etapa consiste en el accionar del proceso. Por último, la cuarta etapa, o redefinición de la estrategia, consiste en evaluar las acciones ejecutadas, permitiéndose aprender y explorar posibles mejoras o nuevas alternativas a las ya aprobadas, permitiendo a la organización estar en constante cambio y transformación, a la par del entorno abordado, ejecutando acciones correctivas.

El buen desenvolvimiento de las organizaciones y la posterior conquista de las metas trazadas dependen, en gran medida, de la calidad de las decisiones asumidas y la ejecución de las mismas. La toma de decisiones estratégicas concibe la planificación como parte de un proceso integral, en donde los elementos y fases son parte de un todo y no forman partes aisladas (Romero y Zabala, 2018). De este modo, cada día es más amplia la tendencia de incluir a los distintos colaboradores de la organización en la toma de decisiones estratégicas y no sólo la alta gerencia (Bateman y Snell, 2001; Salas, 2020).

3. Sobre la gestión pública y desarrollo social

La gestión pública consiste en el manejo de los recursos públicos de una sociedad dirigidos a satisfacer las necesidades de los ciudadanos e impulsar el desarrollo de una nación. El Estado es el principal administrador del gasto social y responsable de la contención de las desigualdades, el bienestar y la calidad de vida, por tanto, esta es la principal meta de todas las instituciones sociales (González et al, 2019).

A finales de la segunda guerra mundial se expandió un discurso desde los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y las universidades referido al bienestar (López, 2019). Vivir dignamente siempre ha sido una de las metas de la humanidad. Titmuss (1987) sostiene que el bienestar es resultado directo del crecimiento y expansión del Estado, hasta la consolidación de la oferta de servicios básicos como la salud, la educación, la vivienda, el empleo, entre otros. El bienestar es un concepto que está estrictamente ligado a la noción de desarrollo. Se puede afirmar que el desarrollo es la asociación del bienestar social.

En este sentido, el desarrollo social es el facilitador de bienestar, a partir de la adecuada ejecución de políticas para el fomento del empleo, el cuidado del estado de derecho, el acceso a la salud, a la educación, a la alimentación, entre otros (López, 2019). Por su lado, Barr (1992) sostiene que los aspectos básicos del desarrollo social son la protección social, acceso a los servicios de salud, educación y la posibilidad de encontrar un empleo digno y de calidad.

Cuando se habla de desarrollo social, los enfoques tradicionales hacen

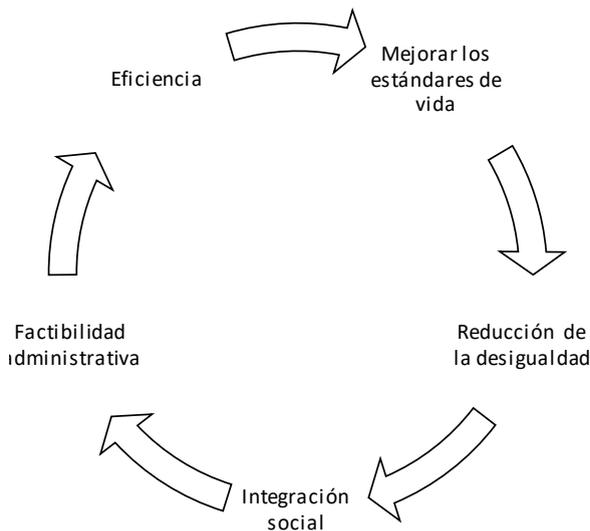
hincapié en el crecimiento económico, principalmente asociado a la mayor provisión de bienes y servicios dentro de un país (Fuertes, Plou y Gómez, 2017; Pérez et al, 2021). Sin embargo, el desarrollo es más que un número (Sen, 2000), y debe enfocarse en la construcción de estructuras económicas que permitan satisfacer las necesidades de la población (Márquez et al, 2020).

Chajín (2018) sostiene que la articulación de cinco variables potencian el desarrollo social, las cuales son: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Las necesidades son las carencias materiales o

inmateriales; las capacidades son los recursos, habilidades, talentos, competencias o conocimientos que poseen los actores en cuestión; las acciones es lo que se hace para atender sus necesidades; las oportunidades son los elementos externos que están en el contexto y que pueden ser aprovechadas o no para atender una necesidad; por último, los logros permiten establecer cuantitativa y cualitativamente la satisfacción de las necesidades.

Para ello, la gestión pública debe enfocarse en algunos aspectos claves, a juicio de Barr (1992) son los siguientes, diagrama 1:

Diagrama 1 Objetivos específicos del Estado para el desarrollo social



Fuente: Elaboración propia (2022)

Esas cinco esferas señaladas por Barr (1992) dan cuenta de la importancia de aspectos económicos para el desarrollo social. La eficiencia macroeconómica y microeconómica permite la optimización de recursos. El manejo de las condiciones de vida, la contabilización de la pobreza hace posible el manejo de recursos para mejorar los estándares de vida. La transferencia de recursos a los pobres a través de programas de generación de empleos, financiamientos o generación de ingresos permite la reducción de la desigualdad. Por otro vía, generar la prestación de servicios básicos como el acceso a la salud y a la educación. De la mano factibilidad administrativa, simplificando procedimientos de cara a favorecer la actividad económica y reducir la corrupción.

La idea principal del enfoque de desarrollo social se centra en la inversión en las personas de cara a incrementar sus posibilidades de incorporación social a través del ejercicio pleno de sus libertades e ideas (Quispe, Ayaviri y Maldonado, 2018). Por tanto, la gestión pública se enfoca dirigir sus políticas hacia los grupos más vulnerables, construyendo una intervención en función de estrategias de desarrollo planificada y sistematizada en los planes de desarrollo gubernamentales (Alvarado, 1996).

En las últimas décadas, con la caída de los modelos de economía planificada y el crecimiento del mercado como regulador de la actividad económica, las nuevas tendencias de desarrollo son de corte descentralizado y se enfocan principalmente en las organizaciones comunitarias y locales para la elaboración de políticas públicas (Cárdenas, 1997; Mujica y Rincón, 2006). Sin embargo, los objetivos en

torno al desarrollo siguen siendo los mismos, enfocados en el desarrollo de las capacidades de los actores sociales para el alcance de mejores condiciones de bienestar. De este modo, los agentes del desarrollo son los ciudadanos, los grupos, las organizaciones y las instituciones comprometidas con tareas de desarrollo (Martín, 2003; Salas, 2020), organizado este capital social a través de un liderazgo social efectivo (Prieto y Fabelo, 2009).

De este modo, la gestión pública se encuentra ante el reto de construir estrategias encaminadas a superar los obstáculos mencionados anteriormente, vinculados a la pobreza, la desigualdad y la marginación (López, 2019). Para ello, deben articular esfuerzos las autoridades públicas, la sociedad civil y el sector privado (Palacios et al, 2021). En las sociedades democráticas, se considera al ciudadano como un actor reconocido pleno de derechos y deberes de cara a la construcción de estrategias de desarrollo social (Hernández et al, 2019).

4. Hacia donde vamos: Toma de decisiones y desarrollo social

La toma de decisiones estratégicas en la gestión pública constituye la posibilidad de construir planes de acción orientados hacia el desarrollo social. Como todo escenario deseado, el desarrollo social demanda la superación de realidades características de la región latinoamericana, como lo son la pobreza, la desigualdad, la corrupción, y las relaciones socio-económicas estructurales que conducen a estas situaciones.

La superación de condiciones

adversas y dificultades para alcanzar el desarrollo social va más allá de la intervención en materia económica. Para que la población alcance condiciones favorables para su óptimo bienestar es importante la alianza entre Estado, sector privado y organizaciones de la ciudadanía. Para ello, resulta indispensable mirar más allá de las condiciones económicas, dado que el desarrollo social implica un adecuado funcionamiento del aparato Estatal, así como, un óptimo manejo de sus recursos.

En este sentido, la toma de decisiones estratégica resulta fundamental para alcanzar el desarrollo social. Sin la claridad y la planificación que sugiere llevar a cabo una estrategia resulta imposible profundizar en las condiciones estructurales que originan

los factores del subdesarrollo social.

Para ello, gracias a la revisión bibliográfica y los aportes de autores como Barr (1992), Dess y Lumpkin (2003), D'Alessio (2008), Serna (2008), Ortega (2008), Mirabal (2009), Chajín (2018), González et al, (2019), y Salas (2020), se construye un análisis orientador de la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social.

En primer lugar, la gestión pública debe atender aspectos fundamentales para al logro del desarrollo social, estos están vinculados con el funcionamiento del aparato público y del Estado, aplicable también a las organizaciones ciudadanas y las iniciativas privadas, de cara al abordaje de las variables que potencian el desarrollo social, cuadro 1.

Cuadro 1
Gestión para el desarrollo social

Variables del desarrollo social					
Objetivos de cara al desarrollo social	Necesidades	Capacidades	Acciones	Oportunidades	Logros
Eficiencia	El manejo óptimo de los recursos permite atender las carencias materiales e inmateriales.	Optimizar recursos implica también el adecuado manejo de capacidades, talentos y competencias que posee la población.	El manejo óptimo de los recursos facilitará la cobertura de la atención de las necesidades.	El aprovechamiento de recursos eficientemente posibilita el crecimiento económico y el desarrollo social.	Los niveles de eficiencia pueden medirse cuantitativamente.
Mejores estándares de vida	Cuantificar las necesidades posibilita su atención óptima.	Las capacidades bien dirigidas posibilitan el mejoramiento de los estándares de vida.	La cuantificación de los estándares de vida permite su oportuno abordaje.	Los distintos recursos que ofrece el contexto permiten mejorar la calidad de vida.	La evidencia cuantitativa y cualitativa permite medir los estándares de vida.

Cont... Cuadro 1

Reducción de la desigualdad	Comprender la complejidad de las necesidades de la población facilita la construcción de políticas públicas óptimas.	La elaboración de programas para la generación de empleos permite la aplicación de las competencias de la población.	El funcionamiento de programas sociales permite la distribución de recursos.	El aprovechamiento de programas para la transferencia de recursos facilita la mejora del bienestar.	El incremento del nivel de ingresos facilita la reducción de la desigualdad.
Integración social	El crecimiento de los servicios básicos facilitará la reducción de las necesidades de la población.	El buen funcionamiento de los servicios básicos está vinculado con el adecuado aprovechamiento de las capacidades.	La suscripción a los servicios básicos facilita mayores niveles de bienestar.	El contexto facilita o no la generación y prestación de servicios básicos.	El mayor alcance de beneficiarios de los servicios básicos satisface necesidades fundamentales.
Factibilidad administrativa	Simplificar los procedimientos promueve el fácil acceso a los servicios.	Las competencias de la población permite el buen desempeño del aparato administrativo.	Cooperar con los procedimientos administrativos mejora la calidad del servicio.	La reducción de trabajos administrativos posibilita la atención de las necesidades.	El incremento de casos atendidos y respondidos positivamente.

Fuente: Elaboración propia (2022).

A partir de los elementos para el desarrollo social descritos anteriormente, se da lugar a la adecuada toma de decisiones estratégicas, a partir de la matriz generada en el apartado anterior. En primer lugar, el análisis implica un estudio del entorno (externo) y de la institución (interno) en el cual se debe generar un diagnóstico amplio e integral de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que se plantean ante la situación que se desea transformar. La comprensión adecuada del contexto y de la organización permite la atención adecuada de las necesidades de la población y conocer sus capacidades, facilitando la elaboración de la estrategia capaz de aprovechar eficientemente las oportunidades de cara a los logros establecidos.

En un siguiente nivel, la formulación de la estrategia a partir

del análisis previo, demanda caminar en los pasos que sugieren los planes, programas y políticas de la organización. De este modo, la organización posee en su misión y visión los dictámenes básicos que guiarán a la estrategia de cara a mejorar los estándares de vida, la reducción de la desigualdad y la integración social.

La puesta en marcha de la estrategia y las acciones que esta sugiere posibilitará alcanzar los logros establecidos. Las organizaciones flexibles deben estar enfocadas en la posibilidad de transformar administrativamente sus procedimientos de cara a la evaluación constante y redefinición necesaria de los aspectos que sobre la marcha evidencian dificultades y limitaciones que necesiten ser superadas para el alcance de las metas trazadas por la gestión.

5. Reflexiones finales

La toma de decisiones estratégicas es el resultado de un proceso de estudios y planificación construidos organizativamente de cara a la comprensión e intervención adecuada de una realidad específica. La intención al cerrar margen a la improvisación facilita el alcance de los objetivos trazados.

El desarrollo social es una de las principales problemáticas en América Latina, la baja calidad de vida y los limitados estándares de bienestar condenan a millones de personas en la región a condiciones de pobreza, desigualdad y marginación.

Una gestión pública enfocada en el desarrollo social requiere una toma de decisiones estratégicas que le permita la construcción de planes de acción y rutas operativas efectivas, capaces de conocer a profundidad las necesidades y potencialidades de las poblaciones afectadas, con la posibilidad de cuantificar las carencias y los logros, construyendo así los pilares estructurales para la superación de las dificultades sociales que aquejan la región.

Referencias bibliográficas

- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238>
- Alvarado, N. (1996). La política social y el enfrentamiento a la pobreza en el Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 231 -255. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24803>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Series Manuales, (69). Ilpes/Cepal. https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Barr, N. (1992). Economic theory and the welfare state: A survey and interpretation. *Journal of Economic Literature*, 30(2), 741-803. <https://www.jstor.org/stable/2727702>
- Bateman, T., y Snell, S. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. (4ta. ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. [Universitat Politècnica de València].
- Cárdenas Quiroz, N. (2014). El desarrollo local. Su conceptualización y procesos. *Revista De Ciencias Sociales*, 3(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v3i2.25020>
- Cardona, D., Rivera, M., y Romero, J. (2012). *Una aproximación de la variable aleatoria a procesos de toma de decisión que implican condiciones de riesgo e incertidumbre*. [Borradores de Investigación: Serie documentos administración. Bogotá: Universidad del Rosario].
- Castellano, H. (2004). *Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Colección Jorge Ahumada, (8). Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/textos_completos/Castellano_Planificacion_Herramientas.pdf
- Chajín Flórez, M. (2019).

- Potencialidades de desarrollo de Colombia y lineamientos para su transformación. *Opción*, 34, 738-761. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23954>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (2da ed). McGraw-Hill.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2016). CEPAL Programa 2016-2017. Subprograma 5: Desarrollo Social e igualdad.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (1ra. ed). Pearson Educación de México.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. (9na. ed). Pearson Hall.
- Dess, G., y Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw Hill.
- Dixon, J. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. Limusa-Wiley.
- Fuertes Grábalos, E., Plou Lafuente, P., & Gómez Bahillo, C. (2018). Desarrollo humano desde la perspectiva del crecimiento. *Revista De Ciencias Sociales*, 23(4), 81-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v23i4.25139>
- García Sandoval, J. R., Aldape Ballesteros, L. A., & Esquivel, F. A. (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>
- García, J. (2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. <http://www.ucla.edu/ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- Halaychik, C. (2016). *Decision-Making and Problem Solving. En Lessons in Library Leadership*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00006-6>
- Hernández, J., Chumaceiro, A., Ravina, R., y González, N. (2019) Gestión ciudadana como corresponsabilidad del desarrollo social. Construcción desde la política pública en Colombia. *Opción*, 35(89-2), 706-730.
- León, G. (1987). La toma de decisiones individuales con riesgo desde la psicología. *Revista de Infancia y Aprendizaje*, 30, 81-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65980>
- López, R. (2019) Bienestar y desarrollo: evolución de dos conceptos asociados al bien vivir. *TELOS*, 21(2), 288-312.
- Luque, A., Merino, V., y Solís, P. (2019). Gestión pública socialmente responsable: Caso hilando el desarrollo en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(Número especial 2), 285-307.
- Márquez Ortiz, L. E., Cuétara Sánchez, L. M., Cartay Angulo, R. C., & Labarca Ferrer, N. J. (2020). Desarrollo y crecimiento económico:

- Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(1), 233-253. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31322>
- Martín, V. (2003). El estatuto de una ética para el desarrollo. *Telos*, 5(3), 427 – 432. <http://ojs.urbe.edu/index.php/teelos/article/view/1154>
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana: Una Opción para el Futuro*. Fundación Hammarskjöld.
- Mirabal, W. (2009) Reseña Estrategia claves para tomar decisiones en los negocios. Autor Jeremy Kourdi. Editorial Cuatro Media. 1ra. Edición en español 2008. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(2), 266- 268.
- Mora, E. (2002). Las políticas públicas y la necesidad de una verdadera política social en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, VIII(3), 399-416. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080303.pdf>
- Moya C., F., López J.D. D., & Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(1), 101-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938>
- Mujica, N., y Rincón, S. (2006). Concepciones del desarrollo en el Siglo XX: Estado y Política Social. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XII(2), 205 – 222. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200002
- Noboa Auz, M. L., Guerrero Valarezo, S. L., Estrella Tutivén, I. V., & Pinos Pinos, H. R. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 648-665. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32407>
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. (1ra ed). McGraw Hill Interamericana.
- Paéz, J. (2015) Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(Especial 2), 854 – 865.
- Palacios, J., Toledo-Córdova, M., Miranda-Aburto, E., y Flores, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza participativa local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 564-577. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.8>
- Pérez, C., Chirinos, Y., Ramírez, A., y Barbera, N. (2021). Política pública para el desarrollo local inclusivo desde la prospectiva estratégica en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 492-513. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.4>
- Prieto, R., y Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *TELOS*, 11(1), 52 – 68.
- Quispe, G., Ayaviri, D., y Maldonado, R. (2018) Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(3), 62-82.
- Rivas, M., y Velázquez, R. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, J. (2009) La implementación del proceso de toma

- de decisiones estratégicas en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XV(3), 397 – 406.
- 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, M. (2020). Percepción de la participación ciudadana en los gobiernos autónomos parroquiales rurales: Otavalo-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(2), 163-179.
- Sen, A. (2000). *Development as freedom*. New York: Alfred Knopf.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Índice de gestión. (10ma. Ed). Panamericana Editores.
- Thompson, A., y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. (11ª ed). McGraw-Hill.
- Titmuss, R. (1987). *Welfare state and welfare society*. In *The Philosophy of Welfare*. London: Allen and Unwin, United Kingdom.
- Toca, C. (2011). Desarrollo y calidad de la sociedad: compromiso del Estado y del mercado. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVII(4), 612 – 624. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784005>
- Villegas, F., Valderrama, C., y Suárez, W. (2019) Modelo de formación integral y sus principios orientadores: caso Universidad de Antofagasta. *Utopía y praxis latinoamericana*, 24(EXTRA 4), 75-88.