

MARCO CONCEPTUAL Y OPERATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

Resumen

En la presente investigación, se reflexiona acerca de la necesidad de realizar un marco conceptual y operativo de la planificación estratégica con relación al desarrollo social. Específicamente, en el manejo de sus términos y de cara a alcanzar un mejor futuro. El vocabulario que se utiliza en este campo de acción, suele confundirse con facilidad. El objetivo de este estudio, es comprender los conceptos asociados con este tipo de planificación y operacionalizarlos a través de dos casos prácticos para la consolidación de una perspectiva del trabajo.

Palabras claves: planificación estratégica, niveles operacionales, marco conceptual, marco operativo y desarrollo social.

Abstract

This research focuses on the need to create a conceptual, and operational framework for strategic planning in relation to social development. The emphasis will be on managing the principle terms to achieve a better future. The vocabulary used in this field of action is often easily confused. The objective of this study is to understand the concepts associated with this type of planning and operationalize them through two practical cases to consolidate a work perspective.

Key words: strategic planning, operational levels, conceptual framework, operational framework and social development.

MARCO CONCEPTUAL Y OPERATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

Introducción

En cada ciencia, profesión o tecnología, existen términos o vocablos que son propios de su naturaleza, los cuales, se utilizan con un alcance definido o establecido dentro de su propia disciplina. Este fenómeno, ocurre con mucha frecuencia en diferentes áreas del conocimiento. El campo de la planificación, no escapa de esta realidad, ya que todos los involucrados en estos procesos, poseen un lenguaje común y característico en el mundo de los planificadores.

Se emplean una serie de términos y expresiones comunes para mantener un orden. Dadas estas circunstancias, se consideró oportuno, realizar este trabajo de investigación. El fin del estudio es aclarar conceptual y operativamente, los términos referentes a los niveles operacionales de la planificación estratégica.

Al realizar este tipo de investigación, se requiere una sistematización, así como una estructuración rigurosa, para aclarar algunos conceptos básicos. Investigar un tema con

criterios científicos, conlleva a que el investigador tenga una estrategia lógica y racional, para determinar lo que se debe conocer sobre el objeto de estudio.

Existen básicamente dos tipos de definiciones, la conceptual y la operacional. La definición conceptual, se obtiene de los propios textos, obras o diccionarios. La operacional es la que construye o se adapta de otras, a partir de las características observables del fenómeno; señalando los elementos concretos, empíricos o indicadores del hecho

El **marco conceptual**, es la organización coherente con los aspectos que forman parte de una investigación. Este se utiliza básicamente en el ámbito de la investigación científica. Por marco conceptual se entiende la representación general de toda la información que se maneja en el proceso investigativo. Guadarrama (2009) señala que este no representa "...la simple definición de los términos, pues no se trata de un asunto meramente semántico o etimológico, sino de algo de mayor envergadura teórica" (p. 90). Resulta muy difícil que una investigación pueda avanzar adecuadamente sino se precisa un marco conceptual sustentado.

El **marco operativo** busca a través de un proceso lógico la puesta en marcha de los conceptos en el ámbito de la investigación social. Los apartados del mismo corresponden a los elementos significativos que dan cuenta del estado del arte de este proceso. En este estudio, se incluyen dos ejemplos para poner de manifiesto y de una forma accesible, algunas distinciones y matices necesarios. Uno referente al sistema educativo nacional y el otro dirigido a la gestión del talento humano de una organización.

Desarrollo

Al hablar de investigación, se hace referencia a un proceso de conocimiento infinito, planificado racional, consciente, crítico, reflexivo y voluntario. Cada uno de estos procesos según García (2015) "...posibilita que la investigación sea el más provechoso, refinado y completo proceso para apropiarse del conocimiento." (p. 19). Investigar, es la oportunidad de aproximarse a la verdad, apropiándose de información y procesándola para generar una nueva, haciendo un uso riguroso de la razón.

Corredor (2007), señalan que la **planificación** en un sentido bien sencillo significa "...aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas." (p. 1). La planificación o también llamada planeación, es una herramienta estratégica para definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general.

De igual forma, París (2005) define la **estrategia** "...como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias." (p. 93). Con esta definición, el autor señala que la estrategia representa la base del camino hacia el éxito, sin estrategia no se puede proyectar el rumbo, hay que mirar mucho más allá. Por eso, la planificación estratégica ayuda a establecer objetivos y a recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos. Esto ayuda a decidir cómo actuar y a comprender, además de unificar las ideas.

El termino **planificación estratégica**, se originó a finales de la década de los 60 e inicio de la década 70, en el campo de la administración. Esto como propósito de guiar a las empresas en la concreción de sus objetivos y metas propuestas. La planeación estratégica, consiste en definir por parte de los responsables de una empresa las estrategias y políticas de la empresa u organización para cumplir con los objetivos en un período determinado, estos pueden ser a corto, mediano o a largo plazo.

Pichardo (2008), menciona que lo que caracteriza a una planificación para ser estratégica "...es el reconocimiento de la multiplicidad de actores y eventos frente a los cuales se necesita actuar, la consideración del mediano y largo plazo como horizontes temporales, y la importancia del entorno en que se planifica." (p. 4). Sí, se enfoca desde un punto de vista más concreto y práctico, como lo señala París (2005), se puede decir que la planificación estratégica consiste en:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (seleccionado) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización. (p. 23).

Asimismo, Ander-Egg (2007), señala que la planificación estratégica, "...implica la concentración de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo de aquellos con los que se quiere "hacer" a través de los planes y programas." (p. 33). Básicamente, un sistema de planificación estratégica consiste en tratar de "desarrollar la planificación", lo cual implica, sobre todo, una efectiva coordinación y comunicación entre todos los responsables que están involucrados en formularlos y llevarlos a cabo.

Luego de observar estos planteamientos, se puede establecer que la planificación estratégica constituye la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Vale la pena destacar que estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Además, Pichardo (2008), señala que la planificación estratégica "...debe definir las acciones específicas que permitan concretar las medidas de carácter general." (p. 36). Por lo cual, resulta necesario depurar la relación que existe entre sus diferentes niveles operacionales. Estos niveles lo conforman: el plan, los programas, los proyectos, las actividades y las tareas.

En cuanto a los **niveles operacionales de la planificación estratégica**, Ander-Egg y Aguilar (2005) señalan que: "Si bien estos términos en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, dentro de la jerga de la planificación se utilizan con alcances muy diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción." (p. 15). Todas estas categorías que señalan ambos autores, se utilizan muchas veces, sin tener una clara diferenciación, sobre todo en lo que concierne a las tres primeras categorías y asimismo sucede, con las dos últimas, como se puede apreciar en la figura N°1.

Figura N° 1. Niveles operacionales de la planificación estratégica



Fuente: Elaborado por el autor (2020).

Frecuentemente, las categorías de plan, programa y proyecto, se utilizan como sinónimos, lo cual resulta una falla al momento de realizar cualquier tipo de planificación. Lo importante, es superar esta situación, debido a que, en la práctica se transforma en un elemento que deforma la organización del trabajo que se pretende realizar e impide establecer los límites de acción de cada uno. Autores como Pichardo (2008), señalan que:

...el plan debe ser el marco general que contenga las directrices que deben seguirse en la formulación de los programas. Estos últimos deben ocuparse de

atender problemas específicos. En tanto, los proyectos, como el eslabón final del proceso de Planificación... (p. 36).

En este punto, se debe destacar, que cada uno de estos términos (plan, programa y proyecto), tratan de alcanzar siempre un producto final, con el cual se pueda garantizar el logro de los objetivos propuestos en las políticas planteadas durante su desarrollo.

El significado del término **plan**, etimológicamente procede del adjetivo y sustantivo “plano” y su significado según la versión electrónica de la Real Academia Española (2019), representa un “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.” Y, asimismo, debe estar determinada en un tiempo establecido además de poseer unos objetivos y unas metas claras.

Un plan para Ander-Egg (2007)

...hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos... (p. 63).

Las ventajas que se derivan de esa formulación, es la asignación de recursos acorde con las prioridades y las estrategias de acción. Funciona conjuntamente con medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y los objetivos que se han propuesto. Su finalidad es trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social, cultural, entre otros).

El plan para Pichardo (2008), “...debe ser el marco general que contenga las directrices que deben seguirse en la formulación de los programas”. (p. 36). Estos últimos, se deben ocupar en atender los problemas específicos que engloba toda la formulación del plan. Un programa es una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan. Para escribir un programa, se requiere que exista previamente un plan, al menos en la mente de la persona que desarrolla esos programas.

El **programa**, es un concepto que se deriva del latín “*programma*” y su origen, proviene del griego. Esta palabra posee múltiples acepciones, ya que puede ser entendida como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso

o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos

El programa para Ander-Egg y Aguilar (2005) en un sentido más extenso:

...hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre si y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas. (p. 15).

Un programa trata de concretar las líneas generales que están contenidas dentro de un plan. Por lo cual, se puede establecer que un plan está constituido esencialmente por un conjunto de programas. Mientras que un programa, es un conjunto organizado y coherente de servicios que se descompone en varios proyectos de similar naturaleza. El programa operacionaliza un plan a través de la ejecución de acciones orientadas para alcanzar metas y objetivos.

Un **proyecto**, es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios, los mismo deben ser capaces de satisfacer ciertas necesidades o de resolver problemas específicos.

El proyecto busca ordenar una serie de elementos que se combinan con recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Estos se realizan con el firme propósito de alcanzar algún determinado fin o resultado. Esta serie de actividades se logran articular, coordinar e interrelacionar entre sí.

Silva (2004), alude que: “Un proyecto es un conjunto de actividades temporales relacionadas en un todo, por una organización, para lograr un producto único.” (p. 12). La intención de un proyecto es alcanzar resultados, lo cual representa el efecto concreto que se alcanza con su realización o, un producto, que es el elemento material o de servicio que se genera para producir el cambio o efecto.

Los **programas** y los **proyectos**, suelen confundirse al poseer ciertos rasgos similares, un ejemplo claro es que ambos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, con el fin de alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. De igual forma para Ander-Egg (2007). “La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.” (p. 64). Sin embargo, la base

fundamental es que el programa suele permanecer en el tiempo, mientras que el proyecto siempre tendrá un inicio y un fin.

Figura N° 2. Parámetro técnico-político de los programas y proyectos



Fuente: Elaborado por el autor (2020)

En el caso de Silva (2004) “Las partes de un proyecto se denominan actividades y éstas son de carácter temporal.” (p. 11). La actividad representa el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o proyecto. Esta actividad consiste fundamentalmente en la ejecución de ciertos pasos o procesos que se desglosan en tareas.

La palabra **actividad** procede del vocablo latino “*activitas*”, este término es fruto de la suma de tres componentes claramente diferenciados como son: “*actus*” que puede traducirse como “llevado a cabo”, “*ivo*” que se utiliza para indicar relación activa o pasiva. El sufijo “*dad*” que se emplea para indicar calidad. Puede definirse también, como el conjunto de acciones realizadas por un individuo, que las desarrolla impulsado por el instinto, la razón, la emoción, o la voluntad, hacia un objetivo.

Los individuos, los objetos o cualquier elemento de la naturaleza se encuentran ante dos posibilidades: la acción o la inacción. Al producirse una acción, se está manifestando una actividad. La experiencia individual puede modificarlas, pero no eliminarlas. En el ser humano, la actividad racional puede poner freno a la actividad inconsciente.

Una actividad para Ander-Egg (2007) “es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.” (p. 64). La tarea representa el conjunto de pasos o procesos que se deben realizar para poder alcanzar una actividad.

La palabra **tarea** reconoce un origen árabe, proviene del vocablo “*tariha*”, significa trabajo u obra. Consiste en un hacer que demanda esfuerzo (por eso pasear o descansar no son tareas) y que generalmente tiene un tiempo límite para su realización. Una tarea proporciona completas explicaciones paso a paso del trabajo que debe realizarse para alcanzar ese objetivo.

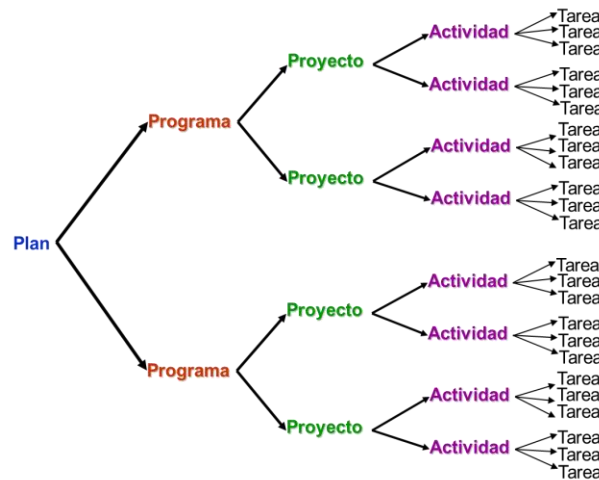
Esta descripción de tarea es completa, con independencia del momento del ciclo vital de un proceso en el que debe realizarse el trabajo. Por lo tanto, no describe cada tarea en cada momento, sino que describe todo el trabajo que se lleva a cabo a lo largo del ciclo vital de desarrollo que contribuye a alcanzar el objetivo de la tarea.

Básicamente, cuando se habla de la palabra tarea, representa una labor u ocupación, el término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar. Pero una tarea, describe una unidad de trabajo. El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar.

Definitivamente, se puede establecer que la tarea según Ander-Egg (2007) representa “...la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.” (p. 64). Por lo tanto, una tarea es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido.

Todos estos pasos que conllevan los niveles operacionales de la planificación estratégica, se pueden sintetizar a través del esquema propuesto en la figura N°3.

Figura N° 3. Diseño de los niveles operacionales de la planificación estratégica



Fuente: Elaborado por el autor con base en el esquema propuesto por Ander-Egg (2020)

Metodología

La presente investigación, se enmarcó dentro de los procesos metodológicos de la investigación documental, la cual, de acuerdo con el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), se caracterizó por ser “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. (p. 20). La originalidad que se enmarca en este tipo de estudio se refleja tanto en el enfoque, como en los criterios, en las conceptualizaciones, las reflexiones, las conclusiones y las recomendaciones, así como en el desarrollo del pensamiento del autor.

Durante el desarrollo de esta investigación, se utilizó como método el análisis documental crítico que según Montero y Hochman (2005), representa “... la culminación del trabajo comenzado con la presentación resumida, y consiste en la apreciación definitiva de un texto, a partir de los elementos hallados en él...” (p. 62). En el procedimiento utilizado, se buscó desarrollar el estudio en tres fases, para ello se trabajó tanto con la idea principal como las ideas secundarias en relación a cada uno de los aspectos tratados.

En una primera fase, se realizó un arqueo general de la bibliografía existente en torno a la temática de la planificación estratégica para su definición. Durante la segunda fase, se formalizó una revisión conceptual referente a las diversas concepciones relacionadas con los niveles operacionales de la planificación, para lo cual se tomó el modelo de Ander-Egg (2007), además de la revisión de otros investigadores como París (2005) y Pichardo (2008) entre otros. Ya en una tercera fase, se desarrolló el marco operativo donde se pueden analizar los elementos más significativos de cada uno de los conceptos revisados. Esto con el fin de incorporar dos áreas fundamentales, la primera en relación al sistema educativo nacional y el segundo a la gestión del talento humano de una organización. Ambos como ejemplos del desarrollo social en donde se puede desarrollar la planificación estratégica y sus niveles operacionales.

Resultados

En el contexto operativo de la presente investigación, se buscó enmarcar los niveles operacionales de la planificación estratégica a través de dos casos prácticos. Uno dentro el sector público y otro en el privado. Existen diferentes entes u organismos en cada uno de

estos sectores. Pero, se enmarcó, en primera instancia, el plan educativo nacional a través de la política educativa nacional, como caso para el sector público y, como caso para el sector privado, el plan de gestión de talento humano de una organización cualquiera.

- Sector público: Plan educativo nacional
- Sector privado: Plan de gestión del talento humano.

En cuanto al caso del sector público, se tomó en consideración el plan educativo nacional. Este, viene emanado por las políticas nacionales de cada país y comprende el conjunto de instituciones que desarrollan programas educativos y tienen como propósito general garantizar la unidad y coherencia del proceso educativo, tanto escolar como extraescolar y su continuidad mediante una acción educativa permanente. Está conformado por diferentes programas como:

- Atención integral al niño y al adolescente.
- Seguridad alimentaria nutricional.
- Desarrollo de infraestructuras.
- Alfabetización nacional.
- Mantenimiento escolar, entre otros...

Con relación al sector privado, se tomó en cuenta el plan de gestión de talento humano de una organización. Esta área es una de las que más ha evolucionado a lo largo de los últimos tiempos. Esto ocurre, dado que la misma dejó de cumplir labores estrictamente administrativas, para convertirse en un nexo fundamental entre la dirección de una empresa y los demás departamentos. Los programas fundamentales que generalmente manejan son:

- Reclutamiento y selección.
- Adiestramiento y desarrollo.
- Compensación y beneficios.
- Evaluación de desempeño.
- Seguridad laboral, entre otros...

Teniendo en consideración ambos sectores (público y privado), se seleccionaron para el caso del plan educativo nacional, el programa de desarrollo de infraestructuras y, en el caso del plan de gestión del talento humano, el programa de adiestramiento y desarrollo. Por lo cual, se estableció dentro del mismo orden los programas de:

- Desarrollo de infraestructuras.

- Adiestramiento y desarrollo

Cada uno de estos programas maneja una variedad de proyectos. Pero se seleccionó el proyecto de construcción de una escuela en una zona rural, dentro del programa de desarrollo de infraestructuras y, el proyecto de formación del personal, para el programa de adiestramiento y desarrollo. Quedando establecido los siguientes proyectos:

- Construir una escuela
- Formación del personal

Luego, de seleccionar ambos proyectos, se determinó la gama de actividades, dos en particular para cada uno de ellos. En el proyecto de construcción de una escuela, se tomó en consideración la actividad de levantar una pared dentro del proyecto de construcción de una escuela en una zona rural y, en la actividad que se consideró del proyecto de formación de personal el facilitar un curso de capacitación para el grupo de secretarias de la empresa. Por lo cual, se consideró que las actividades a tomar en cuenta en estos dos casos serían:

- Levantar una pared.
- Facilitar un curso

Asimismo, al tener en ambos casos identificadas las actividades a desarrollar, se buscó determinar en cada una de estas, las tareas que se deben realizar. Con relación al levantamiento de la pared la tarea a realizar es colocar un ladrillo y, en lo relacionado a la actividad de facilitar un curso de capacitación para el grupo de secretarias de la empresa, la tarea es tomar la asistencia en cada jornada. Quedando como tarea en cada uno de los casos:

- Colocar un ladrillo.
- Tomar la asistencia

Finalmente, para analizar cada uno de los casos y mantener de manera operativa los niveles operacionales de la planificación estratégica. Se puede determinar con relación al primer caso del sector público: ¿cuántos ladrillos se deben colocar para levantar una pared? ¿Cuántas paredes se deben levantar para construir una escuela? ¿Cuántas escuelas se deben construir para cumplir con un programa de infraestructuras? ¿Cuántos programas educativos se deben desarrollar para cumplir con el plan educativo nacional?

En cuanto al caso del sector privado se puede establecer: ¿Cuántas veces se debe tomar la asistencia para cumplir con un curso? ¿Cuántos cursos se deben facilitar para lograr la formación del personal? ¿Cuánta formación del personal es necesaria para satisfacer sus

necesidades a través de un programa de adiestramiento y desarrollo? ¿Cuántos programas relacionados con el personal se deben desarrollar para cumplir con el plan de gestión de talento humano de una empresa? Ambos casos, se pueden observar de manera práctica a través de la figura N°4.

Figura N° 4. Casos prácticos de los niveles operacionales para la planificación estratégica para el desarrollo social.



Fuente: Elaborado por el autor (2020).

El entorno cambiante, requiere de planes estratégicos que desarrollen enfoques metódicos y sistémicos de esta naturaleza. La idea es realizar estos ejercicios en diversas áreas, los cuales ayudan a desplegar las estrategias necesarias para el desarrollo social. Los niveles operacionales de la planificación estratégica facilitan el pensamiento analítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

La planificación estratégica, beneficia la reducción del nivel de incertidumbre en relación al futuro. Esta representa una herramienta de gestión que permite formular y establecer objetivos de carácter prioritario. Facilita el establecer los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar los resultados en un ambiente de variación continua. Es fin, es un método de intervención que ayuda a producir los cambios necesarios dentro de un ecosistema social.

Conclusiones

Se puede establecer de forma **general** que, una de las características fundamentales de la planificación estratégica es, indispensablemente, la definición y el diseño de estrategias

que trazan el camino a recorrer para alcanzar los objetivos establecidos para asegurar la sustentabilidad de la organización dentro de cualquier sector. La aplicación de la planificación estratégica es esencial para que las organizaciones logren los objetivos para alcanzar su desarrollo dentro del entorno social, permitiendo así una productividad sostenible, siempre desde los niveles operacionales de los planes, programas, proyectos, actividades y tareas, que la gestión del talento humano de la organización, cada quien desde sus funciones ha de contribuir con cada uno de estos elementos de la cadena estratégica.

Asimismo, luego de realizar este estudio se puede determinar de manera **específica** que:

- La **planificación estratégica**, es una herramienta imprescindible para la gestión de cualquier tipo de organización, sin importar el sector que se encuentre dentro de la sociedad. Esta que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas. Teniendo siempre presente los cambios y demandas que impone su entorno (interno o externo). En este sentido, resulta una herramienta esencial para la toma de decisiones en cualquier tipo de organización. La planificación estratégica, es básicamente, un ejercicio para la formulación y el establecimiento de objetivos, especialmente, en lo referente a los planes de acción que realizan para alcanzarlos.
- El **marco conceptual** en cualquier área del conocimiento científico y específicamente en el entorno de la planificación estratégica, constituye un aparato teórico indispensable para el manejo táctico y técnico de los diversos niveles operacionales (plan, programa, proyecto, actividad y tarea.). Ya que, su concepción ayuda a delimitar y manejar los términos que son propios del lenguaje del área. Esto ayuda significativamente, al momento de ser conceptualizados y operacionalizados todos sus procesos por parte de los planificadores.
- El **marco operativo** radica en la necesidad de ejecutar adecuadamente lo previsto en el marco conceptual. La planificación estratégica, tiene como característica elemental, ayudar a conseguir el curso de acción pertinente ante las diversas opciones del entorno. Esto se puede delimitar, observando los ejemplos propuestos en este estudio, tanto para el sector público como para el sector privado. Lo cual, da cabida, a que se pueda consolidar el desarrollo social a través de la puesta en

práctica de los diversos factores que están presentes en la planificación estratégica y en sus respectivos niveles operacionales.

Referencias Bibliográficas

- Ander-Egg, E. y Aguilar M. (2005). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Corredor, J. (2007). *La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos Editores, C.A.
- García, F. (2015). *Investigación documental. Leer, pensar y hablar respecto de un tema definido para escribir bien y con provecho*. D.F. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Guadarrama, P. (2009). *Dirección y asesoría de la investigación científica*. Bogotá, Colombia: Editorial Investigar Magisterio.
- Montero, M. y Hochman E. (2005). *Investigación documental, técnicas y procedimientos*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo
- París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona, España: Editorial Paidotribo.
- Pichardo, A. (2008) *Planificación y programación social. Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Real Academia Española. (2019). Internet [artículo nuevo]. En Diccionario de la lengua española (avance de la 23.a ed.). <https://dle.rae.es/plan/>. Consultado el 22 de junio de 2020.
- Silva, A. (2004). *Gerencia de proyectos*. Caracas, Venezuela: Ediciones del Vicerectorado Académico. Universidad Metropolitana.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de tesis doctoral y maestría*. Caracas, Venezuela: Fedeupel.