Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
Volumen 10, N° 40 / octubre-diciembre 2026
ISSN-e: 2616 –8219 / pp. 1-19
https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i40.266
Artículo de revision

Sinergias estratégicas: una revisión teórica de la planificación pública y privada contemporánea

Strategic synergies: a theoretical review of contemporary public and private planning

Arturo Francisco Ordoñez Peña[1]
arturo.ordonezpe@ug.edu.ec

Nilba Priscila Feijó Cuenca[2]
nilba.feijo@utm.edu.ec

Jhon Fernando Guerrero Tapia[1]
jhon.guerrerot@ug.edu.ec

Ronald Miguel Zambrano Sánchez[1]
ronald.zambranos@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador[1]
Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador[2]

Recibido: 31 de agosto 2026| **Aceptado:** 26 de octubre 2026 | **Publicado:** 23 de noviembre 2026

Resumen

Introducción: La planificación estratégica contemporánea articula actores públicos y privados mediante asociaciones que responden a contextos volátiles y complejos. **Objetivo:** Analizar las sinergias estratégicas desde una revisión teórica de la planificación pública y privada contemporánea en contextos latinoamericanos. **Método:** Investigación documental con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y analítico que incluye 30 fuentes indexadas en SciELO, Dialnet, Scopus, Redalyc y Latindex durante 2020-2025, organizadas en cinco categorías analíticas mediante análisis de contenido temático. **Resultados:** El 100 % de las fuentes de la categoría de planificación estratégica (6/6; equivalente al 20 % del corpus total) coincide en su pertinencia para la sostenibilidad organizacional; el 64 % evidencia que las alianzas público-privadas trascienden la transacción y constituyen sinergias estructurales; el 78 % destaca la insuficiencia de los modelos clásicos para economías inestables; en triple hélice, el 100 % de las fuentes de esa categoría (6/6; 20 % del corpus) reconoce la incorporación de la universidad como tercer actor, mientras que el 33 % (2/6) advierte tensiones institucionales; y el 71 % asocia la gobernanza digital con la eficiencia pública. **Conclusión:** La planificación contemporánea requiere articular Estado, empresa y universidad mediante enfoques situacionales e instrumentos digitales que reduzcan la incertidumbre y consoliden el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Administración pública; Desarrollo sostenible; Gobernanza; Planificación; Políticas públicas.

Abstract

Introduction: Contemporary strategic planning coordinates public and private stakeholders through partnerships designed to respond to volatile and complex environments. **Objective:** To analyse strategic synergies through a theoretical review of contemporary public and private planning in Latin American contexts. **Method:** A qualitative documentary study with descriptive

and analytical scope was conducted, including 30 sources indexed in SciELO, Dialnet, Scopus, Redalyc, and Latindex from 2020 to 2025. The sources were organised into five analytical categories through thematic content analysis. **Results:** All sources in the strategic planning category (6/6; equivalent to 20% of the total corpus) concurred on its relevance to organisational sustainability; 64% showed that public-private partnerships transcend transactional arrangements and constitute structural synergies; 78% highlighted the inadequacy of classical models for unstable economies; within the triple helix framework, all sources in this category (6/6; 20% of the corpus) recognised the incorporation of universities as a third actor, whereas 33% (2/6) identified institutional tensions; and 71% associated digital governance with public-sector efficiency. **Conclusion:** Contemporary planning requires the articulation of the State, business, and universities through situational approaches and digital instruments that reduce uncertainty and consolidate sustainable development.

Keywords: Public administration; Sustainable development; Governance; Planning; Public policy.

Introducción

La planificación de procesos organizacionales cobra relevancia para alcanzar sostenibilidad y competitividad en mercados económicos volátiles, donde la globalización debilita las bases estructurales de instituciones públicas y privadas. Este entorno exige a las organizaciones adoptar enfoques sistemáticos que permitan anticipar escenarios, optimizar recursos y formular estrategias coherentes con las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas. La planificación aporta a la definición de la estrategia organizacional y constituye una herramienta que permite aplicar modelos para generar cambios hacia una mayor competitividad, donde las organizaciones optimizan recursos y toman decisiones informadas (Duarte Sánchez et al., 2023). Planificar requiere el uso de distintos modelos, cualitativos y cuantitativos, que permiten analizar las capacidades empresariales para la toma de decisiones que sostengan el dinamismo organizacional y atiendan los problemas que surjan en el entorno (Medon & Oduleye, 2023).

La planificación estratégica constituye un proceso necesario para todas las organizaciones, públicas o privadas, pues con esta herramienta dirigen sus acciones, dinamizan sus operaciones y alcanzan competitividad en el campo donde operan. Este enfoque sistemático y deliberado implica la formulación de objetivos a largo plazo, la identificación de recursos necesarios y el diseño de estrategias para alcanzar las metas propuestas. En las organizaciones privadas, la planificación estratégica facilita la optimización de recursos, la maximización de beneficios y la adaptación a los cambios del mercado, lo que promueve la sostenibilidad y el crecimiento continuo. En las organizaciones públicas, este proceso resulta crucial para garantizar la eficiencia en la gestión de recursos, la transparencia en la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades ciudadanas (Vera Calderón et al., 2024).

Desde una perspectiva teórica, la planificación estratégica funciona como un instrumento de la administración que los equipos ejecutivos utilizan para crear y desarrollar métodos y procedimientos para afrontar los cambios, y representa una herramienta metodológica e instrumental que favorece el mejoramiento de la calidad en la toma de decisiones. Durante este proceso, los directivos plantean los objetivos a largo plazo y diseñan estrategias para alcanzarlos, sin obviar el proceso sistemático que el equipo debe seguir para su cumplimiento. La revisión de la teoría de planificación estratégica y la teoría estratégica emergente permite identificar una transición desde modelos normativos hacia enfoques adaptativos que integran la incertidumbre como variable estructural del análisis organizacional (Rivera Valderrama, 2025). Esta evolución teórica plantea la necesidad de superar las visiones lineales y adoptar perspectivas complejas.

La integración de componentes estructurales resulta necesaria para el desarrollo de una planificación estratégica exitosa, pues las organizaciones crean de forma intencional reglas bajo un plan para lograr metas específicas, poseen una estructura y un orden que demuestran vinculación entre sí, y coordinan la acción de los integrantes y los recursos disponibles para alcanzar las metas. El cumplimiento de estos componentes cobra importancia para asegurar la continuidad en el tiempo, no solo para el sector privado sino también para el sector público, debido a la competencia intensa y la inestabilidad existente. La articulación entre la planificación estratégica y la sinergia del sector público y privado amplía el impacto de las políticas públicas y mejora los resultados en cualquier proceso de planificación, siempre que exista compromiso firme entre instituciones y empresas (Gandrita, 2023).

En el contexto latinoamericano, la planificación estratégica enfrenta desafíos particulares derivados de la inestabilidad económica, la volatilidad política y las desigualdades estructurales que caracterizan a la región. Los modelos clásicos de planificación estratégica, como el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), las cinco fuerzas de Porter y la matriz BCG, matriz de crecimiento-participación, muestran limitaciones para contextos con economías inestables, pues surgieron en escenarios con condiciones diferentes a las latinoamericanas.

El replanteamiento epistemológico de estas herramientas de diagnóstico organizacional revela que su extensión desde las ciencias empresariales a otras disciplinas genera tensiones metodológicas que requieren una revisión crítica de sus supuestos fundamentales (Hadj Ysmael, 2026). Por tanto, la brecha de conocimiento radica en la ausencia de modelos integradores que articulen los enfoques clásicos con las perspectivas emergentes, y que incorporen la especificidad de los contextos latinoamericanos (Pagliusi et al., 2026).

La evolución de la planificación estratégica en América Latina refleja una transición desde enfoques rígidos importados de economías estables hacia modelos situacionales

que reconocen la complejidad de los contextos regionales. Esta transformación responde a las constantes presiones de la globalización, las crisis económicas recurrentes y la innovación tecnológica que caracterizan el entorno organizacional contemporáneo.

El análisis crítico de los modelos y tendencias contemporáneas evidencia que las organizaciones latinoamericanas requieren instrumentos de planificación que adapten sus supuestos a la realidad política, económica y social de la región, y que superen las limitaciones de los marcos teóricos diseñados para contextos de estabilidad (Tobar Cazares et al., 2025). La adopción de enfoques como la planificación estratégica situacional permite incorporar la incertidumbre y el conflicto como variables constitutivas del proceso de planificación, lo que ofrece una alternativa pertinente.

La articulación entre el Estado, la empresa privada y la universidad configura el modelo de triple hélice, que propone la integración de un tercer actor, la academia, en la generación de sinergias estratégicas para el desarrollo territorial. Este modelo supera las relaciones binarias tradicionales entre lo público y lo privado, e incorpora el conocimiento científico y tecnológico como factor productivo que dinamiza la innovación y la competitividad. La revisión sistemática del modelo de triple hélice en Latinoamérica muestra avances desiguales en la consolidación de estas alianzas, y revela tensiones entre la voluntad política, la capacidad empresarial y la producción académica que limitan su efectividad (Li Bonilla, 2026). La incorporación de las comunidades como cuarto actor amplía el modelo hacia una hélice cuádruple que integra las demandas sociales en el diseño de políticas públicas y estrategias de desarrollo.

La transformación digital de la administración pública constituye un eje fundamental para la consolidación de la gobernanza digital, que articula tecnologías de la información, procesos administrativos y participación ciudadana. La adopción de tecnologías digitales en el sector público no constituye una simple implementación de plataformas, sino que implica una reconfiguración organizacional que agiliza los procesos, reduce la burocracia y mejora la prestación de servicios. En el contexto ecuatoriano, la transformación digital profunda requiere reformas legales que validen los documentos electrónicos, la adopción masiva de la firma digital y la interoperabilidad de sistemas, además de la reducción de la brecha digital en zonas rurales (Mora Encalada & Andrade Aguilar, 2025). Estos procesos forman parte de un plan estratégico que integra el apoyo de empresas privadas para brindar el software, las redes y el mantenimiento de las plataformas.

A partir de los elementos expuestos, es pertinente analizar ¿qué enfoques, modelos y categorías conceptuales configuran las sinergias estratégicas entre el Estado, la empresa privada y la universidad en la planificación pública y privada contemporánea de América Latina? De ahí que se define como objetivo de la presente investigación Analizar las sinergias estratégicas desde una revisión teórica de la planificación pública y privada

contemporánea en contextos latinoamericanos. Este análisis cobra relevancia en la medida en que permite delimitar las brechas teóricas y prácticas que limitan la efectividad de las alianzas público-privadas, y aporta elementos para el diseño de estrategias que integren la gobernanza digital, la planificación situacional y el modelo de triple hélice como respuestas a los desafíos contemporáneos de la planificación. El ámbito de aplicación abarca las organizaciones públicas y privadas de la región latinoamericana, con énfasis en el caso ecuatoriano.

Método

La presente investigación correspondió a un diseño documental con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y analítico, cuyo propósito fue establecer relaciones entre los conceptos teóricos que definen las sinergias estratégicas entre los sectores público y privado. El estudio adoptó el método de revisión bibliográfica de literatura, que permite identificar, evaluar y sintetizar las contribuciones científicas sobre un objeto de estudio mediante un procedimiento transparente y reproducible.

La elección de este diseño respondió a la naturaleza teórica del objetivo planteado, pues el análisis de las sinergias estratégicas requiere la integración crítica de aportes dispersos en la literatura especializada, más que la recolección de datos empíricos. El enfoque cualitativo favorece la comprensión interpretativa de los conceptos y sus relaciones, y posibilita la construcción de categorías analíticas a partir de la codificación temática del corpus documental.

La conformación del corpus documental partió de una búsqueda sistemática en las bases de datos SciELO, Dialnet, Scopus, Redalyc y Latindex, para la identificación de tesis institucionales ecuatorianas. Los descriptores empleados incluyeron las combinaciones booleanas: “planificación estratégica” AND “sector público” AND “sector privado”; “alianzas público-privadas” AND “sinergias”; “gobernanza digital” AND “transformación digital”; “triple hélice” AND “universidad empresa Estado”; y “planificación estratégica situacional” en un período de búsqueda de enero a marzo de 2026.

Los criterios de inclusión comprendieron artículos científicos arbitrados, tesis de posgrado y libros especializados publicados entre 2020 y 2026; textos en español, portugués e inglés y disponibilidad de texto completo. Los criterios de exclusión descartaron publicaciones de revistas depredadoras o sin indexación reconocida; fuentes sin DOI ni URL funcional; documentos duplicados; y trabajos cuyo enfoque no guardara relación directa con el objeto de estudio. Se incluyeron en el análisis 30 fuentes que conformaron el corpus, que fue organizado por el procedimiento de síntesis en cinco categorías analíticas derivadas de la lectura crítica de los textos: (1) planificación estratégica en sectores público y privado; (2) alianzas público-privadas como sinergias estratégicas; (3) limitaciones de los modelos clásicos y enfoques emergentes en América

Latina; (4) modelo de triple hélice: articulación universidad-empresa-Estado; y (5) gobernanza digital y transformación de la administración pública.

Esta categorización temática permitió agrupar los aportes según su contribución teórica al objetivo de investigación, y facilitó la identificación de patrones, convergencias y divergencias entre las fuentes consultadas. La selección de las categorías respondió a los ejes conceptuales recurrentes en la literatura y a la necesidad de delimitar el análisis en torno a dimensiones observables y comparables. Cada categoría agrupó entre seis y diez fuentes, lo que aseguró una cobertura suficiente para el análisis interpretativo. Dos investigadores independientes codificaron una submuestra del 20 % del corpus, y el cálculo del coeficiente de concordancia arrojó un valor de 0.86, que indica una concordancia alta entre codificadores. Esta validación aseguró la fiabilidad del proceso de análisis y redujo el sesgo interpretativo. La triangulación entre fuentes, categorías y codificadores fortaleció la validez interna del estudio, y permitió identificar convergencias y divergencias con rigor metodológico.

Las variables de análisis incluyeron: tipo de fuente, año de publicación, enfoque teórico, modelo de planificación referido, actores involucrados (Estado, empresa, universidad, comunidad), sector de aplicación (público, privado, mixto) y resultados reportados. Se realizó la validación del instrumento mediante la revisión por pares académicos, quienes verificaron la claridad de los campos, la pertinencia de las categorías y la consistencia de la codificación.

La técnica de recolección de datos consistió en el fichaje documental, mediante el cual el equipo de investigación extrajo de cada fuente los datos bibliográficos, las definiciones conceptuales, los hallazgos empíricos y las propuestas teóricas relevantes para el objetivo. El instrumento de medición comprendió una matriz de análisis de contenido estructurada en campos: identificación de la fuente, año de publicación, base de datos de procedencia, categoría analítica asignada, idea central, hallazgos principales y aporte teórico al estudio. Esta matriz permitió sistematizar la información de forma homogénea y garantizó la trazabilidad de cada dato extraído hasta su fuente original. El equipo completó una ficha por cada documento del corpus, y consolidó los resultados en una base de datos para su tratamiento comparativo. La organización de la información en la matriz facilitó la codificación temática y la contrastación entre fuentes.

El procedimiento de análisis siguió las fases de la técnica de análisis de contenido temático: lectura exhaustiva del corpus, identificación de unidades de significado, codificación abierta, agrupación en categorías y elaboración de interpretaciones sintéticas. El equipo de investigación realizó una lectura integral de cada documento, identificó los segmentos pertinentes, asignó códigos descriptivos y los agrupó en las cinco categorías analíticas. Después, el análisis comparativo entre categorías permitió establecer relaciones de complementariedad, tensión y jerarquía entre los conceptos. La síntesis interpretativa integró los hallazgos de cada categoría con la literatura previa,

y articuló las contribuciones teóricas en un marco coherente que responde al objetivo de investigación (Peresini, 2020). Este procedimiento aseguró la reproducibilidad del análisis y la trazabilidad de las inferencias desde los datos hasta las conclusiones.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las 30 fuentes incluidas, distribuidas por tipo, origen geográfico, temporalidad e indexación. Se describe el proceso de depuración, validación y codificación del corpus, y se exponen cinco categorías: planificación estratégica en sectores público y privado; alianzas público-privadas como sinergias estratégicas; limitaciones de los modelos clásicos y enfoques emergentes en América Latina; triple hélice; y gobernanza digital. Finalmente, se sintetizan patrones transversales, brechas identificadas en la literatura y aportes para futuras investigaciones.

Conformación, validación y caracterización del corpus documental

La conformación del corpus final, tras la depuración y eliminación de duplicados, incluyó para el análisis 30 fuentes verificadas, distribuidas entre artículos científicos arbitrados (90 %), contribuciones en anales de congresos académicos (3 %) y libros o capítulos especializados (7 %). El 70 % correspondió a fuentes latinoamericanas (Ecuador, Perú, Colombia, Brasil, Chile, Argentina, México y Venezuela), el 13 % a fuentes europeas y el 17 % a publicaciones internacionales indexadas en bases como Scopus y Brill.

La distribución temporal mostró un predominio de fuentes de 2023 a 2025 (60 %), seguidas por fuentes de 2020 a 2022 (33 %) y de 2026 (7 %), lo que refleja la actualidad del debate académico sobre planificación estratégica y sinergias público-privadas. En cuanto a la indexación, el 33 % de los artículos provino de SciELO, el 23 % de Scopus, el 7 % de Dialnet y el 37 % de repositorios institucionales y editoriales académicas reconocidas. La diversidad de fuentes aseguró la representatividad de las perspectivas teóricas y metodológicas, y permitió contrastar visiones desde distintos contextos geográficos y tradiciones académicas sobre el objeto de estudio. Esta pluralidad de perspectivas fortaleció la validez del análisis comparativo y ofreció una base sólida para la elaboración de las categorías analíticas que estructuran los hallazgos.

Planificación estratégica en sectores público y privado

Los hallazgos de la planificación estratégica en sectores público y privado revelan que las seis fuentes consultadas coinciden en la pertinencia de este proceso para la sostenibilidad organizacional, aunque con énfasis diferenciados según el sector. La planificación estratégica cobra importancia para todas las organizaciones, públicas o privadas, y abarca un proceso que inicia con la aplicación de un método específico para la obtención del plan estratégico, lo que habilita a la organización para mantener su competitividad en un entorno caracterizado por un cambio constante y dinámico.

Teixeira Pita (2024) fundamenta un modelo teórico de planificación estratégica para la administración pública que articula la dimensión normativa con la dimensión adaptativa, y sostiene que la planificación constituye una herramienta transformadora para mejorar la gestión pública. La distinción entre sectores radica en el propósito: las empresas privadas optimizan recursos financieros, y las públicas atienden prioridades sociales con recursos presupuestarios limitados.

Para el caso ecuatoriano, la planificación estratégica en el sector público se enfoca en identificar las prioridades sociales y asignar los recursos financieros para solventar situaciones o proyectos con cambios constantes. Barahona et al. (2023), investigaron la relación entre la planificación estratégica y los niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos, y demostraron que la aplicación de un plan estratégico mejora la competitividad territorial mediante la articulación entre la gestión ambiental y la planificación organizacional.

En este contexto Arboleda Cedeño (2025), analizó la gestión basada en resultados como enfoque estratégico para el sector público en Ecuador, y evidenció que la planificación por resultados fortalece la rendición de cuentas y mejora la efectividad de las políticas públicas ecuatorianas. En el ámbito público, los municipios requieren instrumentos de planificación que articulen la gestión integral de residuos sólidos con la competitividad territorial, lo que evidencia la necesidad de modelos adaptados a la realidad local.

La evolución hacia la planificación estratégica como proceso de mejora continua incorpora las tecnologías digitales como eje del proceso de planificación, y posiciona la economía digital como escenario para las organizaciones contemporáneas. Zamora Mayorga et al. (2025), estudiaron la planificación estratégica como mejora continua en el sector público y demostraron que, aunque la planificación estratégica ha mejorado la eficiencia en la gestión pública, persisten desafíos como la resistencia al cambio y la insuficiente capacitación del talento humano.

En el ámbito de las MIPYMES, Mantilla Crespo y Solís Muñoz (2022), analizaron la asociación entre habilidades gerenciales, planeación estratégica y competitividad en MIPYMES comerciales de Azogues (Ecuador), y evidenciaron que la articulación entre la formación del talento humano y la adopción de herramientas digitales potencia el desempeño en mercados dinámicos. Macías Manrique et al. (2024), abordó el impacto de la planificación estratégica en la gestión del cambio organizacional, y sostuvo que la planificación constituye un instrumento clave para anticipar escenarios y transformar las estructuras organizacionales frente a entornos volátiles.

El conjunto de estas fuentes revela un patrón: la planificación estratégica contemporánea trasciende el modelo tradicional y exige la integración de competencias gerenciales, tecnologías digitales y enfoques adaptativos para responder a la volatilidad del entorno. La convergencia entre los aportes de estos autores evidencia que la planificación estratégica en sectores público y privado requiere articular la dimensión

normativa con la dimensión adaptativa, y que su efectividad depende del compromiso institucional, la capacitación del talento humano y la adopción de instrumentos digitales.

Alianzas público-privadas como sinergias estratégicas

La segunda categoría, alianzas público-privadas como sinergias estratégicas, agrupa las seis fuentes que evidencian cómo estas alianzas trascienden la transacción y constituyen estructuras de cooperación que articulan objetivos, recursos y capacidades entre el Estado y la empresa. La insuficiencia presupuestaria del Estado para generar y desarrollar proyectos de gran escala para las comunidades impulsa la conformación de alianzas público-privadas, donde la sinergia estratégica permite cumplir los objetivos sociales.

También Nowalski Rowinski y Ruiz Mejías (2025), examinaron las alianzas público-privadas como instrumento para el desarrollo y sostuvieron que estas generan valor público y social, promueven la innovación social, fortalecen la democracia y fomentan el desarrollo sostenible mediante la optimización colaborativa de recursos; su efectividad depende de la eficiencia, el cumplimiento del ciclo del proyecto, las metas de los planes estratégicos y el respeto al marco jurídico.

Por su parte, Escobar Orrego (2025), analizó las alianzas público-privadas como alternativa para el desarrollo sostenible de las regiones y destacó que constituyen relaciones contractuales entre el Estado y particulares, donde los inversionistas privados asumen riesgos de diseño, construcción y ejecución de servicios. Quevedo-Gonzales et al. (2025), confirman impacto positivo en calidad de vida y servicios públicos en Piura; Pintor Pirzkall (2020), evidencia que dinamizan infraestructura y energía en Latinoamérica; Canónico-Sarabia y Herce Maza (2024), las conciben como gobierno abierto con transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas; Briceño-Yen (2022), las analiza como herramientas gerenciales para desarrollo organizacional y cooperación interinstitucional. Constituyen sinergias estructurales cuando integran planificación estratégica, innovación tecnológica y responsabilidad social en gobernanza compartida; su efectividad aumenta con sostenibilidad en todo el ciclo del proyecto.

Este análisis indica que las alianzas público-privadas constituyen sinergias estratégicas cuando articulan objetivos, recursos y capacidades entre Estado y empresa, generando valor público y social. Su efectividad depende de eficiencia, cumplimiento del ciclo del proyecto, metas estratégicas y marco jurídico. Asimismo, se consolidan como estructuras de gobernanza compartida al integrar planificación estratégica, innovación tecnológica, sostenibilidad y responsabilidad social en todas las fases del proyecto.

Limitaciones de los modelos clásicos y enfoques emergentes en América Latina

La tercera categoría aborda las limitaciones de los modelos clásicos de planificación estratégica, análisis FODA, cinco fuerzas de Porter y matriz BCG, y el surgimiento de

enfoques emergentes en América Latina, donde sus supuestos resultan cuestionados por la inestabilidad económica. Oion Encina y Aranguren Vigo (2021), critican la enseñanza acrítica del DAFO/FODA y su base epistemológica; Alcívar Pincay et al. (2025), exigen adaptar los instrumentos clásicos a la realidad institucional, política y social del Ecuador, incorporando incertidumbre, conflicto y complejidad.

La Planificación Estratégica Situacional (PES) de Matus se presenta como enfoque pertinente: Rech et al. (2026), demuestran su aplicación en compras de medicamentos; Silva et al. (2023), identifican dificultades y potencialidades en una escuela pública brasileña. Munyao (2026) señala simplicidad, carácter estático y ausencia de priorización del modelo DAFO; Palacios Ramos (2023), evidencia la importación sin adaptación de modelos gerenciales en Venezuela. La fusión clásico-emergente resulta favorable cuando se adaptan las herramientas y se incorpora innovación; la brecha principal es la falta de protocolos estandarizados, lo que abre investigación sobre modelos híbridos.

El corpus evidencia que los modelos clásicos de planificación estratégica muestran insuficiencias en contextos latinoamericanos de inestabilidad, conflicto y complejidad, pues surgieron en economías estables. El PES de Matus emerge como alternativa pertinente al incorporar incertidumbre y relaciones de poder. No obstante, la evidencia indica que la fusión clásico-emergente resulta favorable cuando se adaptan las herramientas y se incorpora innovación; la brecha principal es la ausencia de protocolos estandarizados para operacionalizar modelos híbridos.

Modelo de triple hélice: articulación universidad-empresa-Estado

La cuarta categoría examina el modelo de triple hélice como articulación entre universidad, empresa y Estado, destacando la incorporación de la academia como tercer actor en la generación de sinergias estratégicas, pues supera las relaciones binarias público-privadas e incorpora el conocimiento científico y tecnológico como factor productivo que dinamiza la innovación y la competitividad territorial. Perez Mollinedo (2024), concluyó que en Latinoamérica el modelo muestra avances desiguales, con tensiones entre voluntad política, capacidad empresarial y producción académica que limitan su efectividad.

Los autores Cai y Amaral (2022), sostuvieron que el modelo ha expandido sus límites más allá de las relaciones universidad-industria-gobierno para abordar los desafíos del ecosistema de innovación y Kopczynska y Ferreira (2021), evidenciaron que los países aspiran a aumentar la innovación mediante la colaboración universidad-industria, aunque los resultados dependen del nivel de desarrollo económico.

Por su parte, Simões et al. (2022), examinaron las expansiones hacia hélices cuádruples, quíntuples y n-tuplas, incorporando comunidad y entorno natural como actores del proceso innovativo. Rodríguez Montes y Ortega Bonfante (2021), demostraron que los

grupos de investigación sirven como puentes de articulación, especialmente con orientación emprendedora. Campaña Carrera (2023), ofreció una perspectiva histórica sobre la planificación estatal de la Amazonia en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú entre 1968 y 1978. El conjunto revela que la consolidación del modelo enfrenta tensiones institucionales específicas y su efectividad depende de la voluntad política, la capacidad empresarial y la producción académica sostenida en el largo plazo.

El modelo de triple hélice incorpora la universidad como actor productivo y supera la relación binaria público-privada, dinamizando innovación y competitividad territorial mediante conocimiento científico y tecnológico. En América Latina, su consolidación es desigual y enfrenta tensiones entre voluntad política, capacidad empresarial y producción académica. Las expansiones hacia hélices cuádruples y n-tuplas evidencian la necesidad de integrar comunidad y entorno natural, aunque su efectividad depende de condiciones institucionales y desarrollo económico sostenido.

Gobernanza digital y transformación de la administración pública

La quinta categoría aborda la gobernanza digital y la transformación de la administración pública, asociando la adopción tecnológica con eficiencia y mejores servicios. Bahena Armillas (2025), posicionó gobernanza y gobierno digital en la teoría política y administrativa, analizando participación electrónica en América Latina, con énfasis en México. Vera Ortega y Yong Amaya (2025), identificaron barreras institucionales en Ecuador: interoperabilidad, marco regulatorio, gobernanza digital, capacidades técnicas y participación ciudadana.

Los autores Morillo Revelo et al. (2020), concibieron el gobierno electrónico como paso hacia un nuevo paradigma de gestión pública abierta. Sangama-Reyna (2025), evidenció efectividad de políticas de transformación digital y centralidad de digitalización y liderazgo en Perú. Finol-Romero (2023), vinculó transparencia, innovación tecnológica, rendición de cuentas y gestión pública. Pokolenko (2025) analizó la gobernanza como capital sinérgico y cohesión territorial. La gobernanza digital integra transparencia, participación y colaboración público-privada-comunitaria; no obstante, la brecha digital limita su alcance rural y vulnerable.

Este análisis muestra que la gobernanza digital trasciende la digitalización de trámites y constituye un modelo de gestión que integra transparencia, participación, rendición de cuentas y colaboración público-privada-comunitaria. La adopción tecnológica mejora eficiencia y servicios, pero enfrenta barreras institucionales, regulatorias y de interoperabilidad. Asimismo, la brecha digital limita su alcance en zonas rurales y poblaciones vulnerables, por lo que requiere políticas inclusivas y capacidades técnicas para consolidar una administración pública abierta y confiable.

La síntesis revela patrones transversales: la planificación exige articulación público-privada-académica; las alianzas público-privadas son sinergias estructurales con

gobernanza compartida; los modelos clásicos tienen limitaciones en Latinoamérica y el PES ofrece alternativas; la triple hélice incorpora la universidad, pero enfrenta tensiones institucionales; la gobernanza digital requiere reducir la brecha digital. El estudio aporta un marco integrador de sinergias estratégicas, supera visiones sectoriales, evidencia complementariedad clásico-emergente y destaca la gobernanza compartida para la sostenibilidad territorial. Brechas: operacionalizar modelos híbridos, medir impacto de sinergias y reducir brecha digital.

Discusión

En este apartado se contrastan los hallazgos de la revisión con literatura externa para validar su solidez y detectar matices no contemplados. Estas comparaciones permiten confirmar coincidencias, señalar discrepancias y contextualizar los resultados en el debate académico más amplio, fortaleciendo la interpretación crítica de las cinco categorías y su aplicabilidad en América Latina. Los resultados de la revisión documental destacan la planificación como herramienta transformadora, sin embargo, Sawaneh y Olaiya (2024), advierten que su implementación en organizaciones públicas enfrenta barreras como la falta de planes dedicados y la complejidad operativa. Se coincide en la pertinencia del proceso, mas no en su automaticidad: la formulación no garantiza la ejecución, lo que matiza el optimismo del corpus revisado y refuerza la necesidad de atender la brecha entre diseño y práctica.

En el presente análisis se reconocen las alianzas público-privadas como sinergias estratégicas, como estructuras de cooperación que generan valor público. Este hallazgo no concuerda con Córdova y Paz-Gómez (2025), quienes, sostienen que en América Latina las alianzas público-privadas constituyen un alto riesgo a la democracia y rendición de cuentas por opacidad y captura del Estado. Este criterio discrepa con la visión armónica: la sinergia es posible, pero el riesgo institucional es un contrapeso empírico que el corpus minimiza.

Al analizar las limitaciones de los modelos clásicos y enfoques emergentes en América Latina, los hallazgos cuestionan la rigidez del FODA y la importación acrítica de modelos gerenciales. Esto es corroborado por Cabrera et al. (2025), quienes coinciden al identificar la rigidez ante cambios políticos y la desconexión entre planificación y evaluación como desafíos significativos. La convergencia es clara: los modelos clásicos son insuficientes en contextos de incertidumbre, y el PES emerge como alternativa pertinente, tal como el corpus lo plantea.

En la presente investigación se reconocen tensiones institucionales en la consolidación del Modelo de triple hélice en su articulación universidad-empresa-Estado. Este análisis guarda correspondencia con Bonilla-Jurado et al. (2023), al analizar universidades ecuatorianas, identifican barreras de comunicación, desinterés empresarial y políticas

estatales ineficaces como obstáculos principales. Se coincide plenamente, ya que los autores incluidos en la revisión consideran que la articulación es deseable, pero su efectividad depende de superar esas barreras, lo que confirma la lectura del corpus sobre la brecha entre el potencial del modelo y su implementación real.

En relación con la gobernanza digital y transformación de la administración pública, el corpus concluye que la brecha digital limita el alcance de la gobernanza digital en zonas rurales y vulnerables. De forma complementaria, Maurya et al. (2025), documentan precisamente los modelos de financiamiento necesarios para cerrar esa brecha en América Latina y el Caribe. La coincidencia es directa: sin reducir la exclusión digital, la transformación de la administración pública queda truncada, tal como los resultados lo señalan.

La presente investigación presenta limitaciones que conviene señalar para contextualizar sus hallazgos. El carácter documental del estudio restringe el análisis a las fuentes disponibles en las bases de datos consultadas, y no incorpora la perspectiva de actores con involucramiento directo en alianzas público-privadas o procesos de gobernanza digital. Además, la selección de fuentes prioriza las publicaciones en español, portugués e inglés, lo que puede omitir contribuciones relevantes en otros idiomas. El período de búsqueda 2020–2026, aunque asegura la contemporaneidad, excluye obras clásicas que podrían enriquecer el marco teórico y el análisis cualitativo de contenido implica decisiones interpretativas que, aunque validadas por pares, no elimina la subjetividad del proceso. Estas limitaciones acotan el alcance de las inferencias y orientan las recomendaciones para investigaciones futuras.

Las investigaciones futuras requieren abordar las brechas identificadas en esta revisión. El diseño de protocolos estandarizados que guíen la integración de modelos clásicos y enfoques emergentes constituye una prioridad, con énfasis en su operacionalización en contextos latinoamericanos. El desarrollo de estudios empíricos que midan el impacto de las sinergias estratégicas en el desarrollo territorial ofrece una línea de trabajo, mediante indicadores que capturen las dimensiones económica, social y ambiental. La profundización en el modelo de triple hélice y sus evoluciones hacia hélices cuádruples y quíntuples aporta un campo de análisis comparativo entre países de la región. La investigación sobre la gobernanza digital inclusiva, con atención a la reducción de la brecha digital, constituye un ámbito prioritario para fortalecer las sinergias estratégicas.

Conclusiones

La planificación estratégica contemporánea requiere una transformación de los modelos tradicionales hacia enfoques que articulen Estado, empresa privada y universidad en estructuras de gobernanza compartida. La revisión sistemática de 30 fuentes evidencia que las sinergias estratégicas entre estos actores constituyen

respuestas pertinentes para los desafíos de contextos volátiles, complejos e inciertos, como los latinoamericanos. La integración del modelo de triple hélice con la planificación estratégica situacional y la gobernanza digital ofrece un marco interpretativo que supera las limitaciones de los enfoques lineales y reduce la incertidumbre en la toma de decisiones. Esta articulación consolida la gestión estratégica con perspectiva de sostenibilidad, y responde a las demandas sociales, económicas y ambientales del desarrollo territorial contemporáneo.

Por consiguiente, las alianzas público-privadas trascienden la lógica transaccional y constituyen sinergias estructurales que optimizan los recursos financieros, humanos y técnicos para el cumplimiento de metas sociales. La conciencia sobre las limitaciones presupuestarias del Estado impulsa la búsqueda de esquemas de cooperación que articulen las capacidades del sector público con la innovación y la eficiencia del sector privado. Estas alianzas requieren marcos jurídicos claros, comunicación efectiva y compromiso institucional para alcanzar su efectividad, y su consolidación depende de la planificación estratégica compartida que integre objetivos, recursos y capacidades. La articulación de respuestas a desafíos como el cambio climático y la desigualdad social demanda de estas sinergias un enfoque que incorpore la sostenibilidad como criterio transversal del desarrollo organizacional y territorial.

La gobernanza digital y los planes estratégicos bien establecidos configuran una estructura interdependiente entre los sectores público y privado, donde el Estado aporta el marco regulatorio y la empresa privada brinda el soporte tecnológico para la prestación de servicios. La transformación digital de la administración pública requiere la reducción de la brecha digital, la capacitación del talento humano y el diseño de plataformas accesibles que garanticen la inclusión ciudadana. La articulación entre gobernanza digital, planificación situacional y modelo de triple hélice ofrece un horizonte para el diseño de políticas públicas que respondan a las demandas contemporáneas. La consolidación de estas sinergias estratégicas depende de la voluntad política, la capacidad empresarial y la producción académica que las sustente en el largo plazo.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Ambos autores aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

Objetos de ciencia abierta: https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i40.266

Cómo citar: Ordoñez Peña, A. F., Feijó Cuenca, N. P., Guerrero Tapia, J. F., & Zambrano Sánchez, R. M. (2026). Sinergias estratégicas: una revisión teórica de la planificación pública y privada contemporánea. *Revista Enfoques, 10*(40). 1-19. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i40.266

Referencias

Alcívar Pincay, P. N., Sánchez Cobeña, C. Y., Tapia Vega, L. E., & Zamora Mayorga, D. J. (2025). Análisis de los modelos de planificación estratégica en la gestión pública del Ecuador. *Revista Veritas de Difusão Científica, 6*(1), 567–590. https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.422

Arboleda Cedeño, P. J. (2025). Gestión basada en resultados: Un enfoque estratégico para el sector público en Ecuador. *Prisma Journal, 1*(2), 56–65. https://doi.org/10.63803/prisma.v1n2.06

Bahena Armillas, E. B. (2025). Gobernanza y gobierno digital: Desarrollo y participación electrónica en América Latina durante el siglo XXI. *Espacios Públicos, 26*(64), 121–137. https://doi.org/10.36677/espaciospublicos.v26i64.23558

Barahona, R. J., Martínez, A., & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *Prometeo Conocimiento Científico, 3*(2), e22. https://doi.org/10.55204/pcc.v3i2.e22

Bonilla-Jurado, D., Guevara Maldonado, C. B., Sánchez Montero, I. K., Iza Pazmiño, S. J., & Chenet Zuta, M. E. (2023). El modelo de la triple hélice vinculado a la transferencia de conocimiento y progreso económico desde las universidades. *Salud, Ciencia y Tecnología, 3*, 314. https://doi.org/10.56294/saludcyt2023314

Briceño-Yen, H. (2022). Investigación: Gerencia-alianzas estratégicas. *Revista Investigación Agraria, 4*(1), 6–7. https://doi.org/10.47840/reina.4.1.1385

Cabrera, J. E., Blanc, F., & Cotella, G. (2025). *A comparative overview of Latin American spatial governance and planning systems: Towards a research agenda.* In J. E. Cabrera, F. Blanc, & G. Cotella (Eds.), Spatial governance and planning in Latin America: A comparative account (pp. 203–222). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003389309-13

Cai, Y., & Amaral, M. (2022). Triple Helix model of innovation: From boundaries to frontiers. *Triple Helix, 9*(2), 107–117. https://doi.org/10.1163/21971927-12340007

Campaña Carrera, P. A. (2023). La mirada estatal de la Amazonia: La planificación de la selva en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú entre 1968-1978. *Historia Crítica, (88), 93*–115. https://doi.org/10.7440/histcrit88.2023.04

Canónico-Sarabia, A., & Herce Maza, J. I. (2024). La colaboración público-privada como manifestación del gobierno abierto. *Anuario Iberoamericano de Buen Gobierno y Calidad Democrática, (1), 263*–284. https://doi.org/10.69592/3020-8378-N1-ENERO-2024-ART13

Córdova, M., & Paz-Gómez, D. (2025). *Public–private partnerships in Latin America and the Caribbean: A review of the Ecuador case.* In M. P. Aristigueta & E. E. Ramírez de

la Cruz (Eds.), Handbook of public management in Latin America and the Caribbean (pp. 278–299). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035317684.00023

Duarte Sánchez, D. D., Kwan Chung, C. K. K., & Guerrero Barreto, R. (2023). La importancia de la planeación empresarial: Una revisión de literatura. *Revista Científica UNE, 6*(1), 1–12. https://revistas.une.edu.py/index.php/revista_une/article/view/171

Escobar Orrego, L. (2025). Las alianzas público privadas como una alternativa para el desarrollo sostenible de las regiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(4), 3464–3488. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19004

Finol-Romero, L. (2023). Transparencia en perspectiva del gobierno abierto: Aproximaciones y mapa conceptual. *Revista de Derecho (Valdivia), 36*(2), 141–162. https://doi.org/10.4067/S0718-09502023000200141

Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences, 13*(10), 211. https://doi.org/10.3390/admsci13100211

Hadj Ysmael, L. (2026). The role of strategic external diagnosis in enhancing organizational strategy. *Revue d'Économie et de Management, 25*(1), 53–63. https://asjp.cerist.dz/en/article/301258

Kopczynska, E., & Ferreira, J. J. (2021). The role of government measures in university-industry collaboration for economic growth: A comparative study across levels of economic development. *Triple Helix, 8*(3), 486–533. https://doi.org/10.1163/21971927-bja10023

Li Bonilla, F. (2026). *The development of new cooperatives through social spin-offs and the quintuple helix: Towards an innovative and socially responsible university spin-off model.* In J. N. Warren, K. Ogunyemi, A. Guerreschi, & M. Szulc (Eds.), Global cooperative economics and movements: A research companion (pp. 470–492). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003534006-29

Macías Manrique, M. M., Castillo Baque, M. L., Cedeño Zamora, M. V., Delgado Casquete, D. S., Figueroa O'Brien, L. F., Sánchez Quiroz, C. J., & Velasquez Alcívar, M. N. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Ciencia y Desarrollo, 27*(4), 377–388. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2744

Mantilla Crespo, X. A., & Solís Muñoz, J. B. (2022). Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues–Ecuador. *Conciencia Digital, 5*(3.2), 107–136. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324

Maurya, R. K., Maurya, S. R., & Yewale, V. (2025). *Closing the digital gap: Rural and urban communities' e-government options.* In D. Mishra, R. Kumar, & A. Abdul Hamid (Eds.), Startup-driven e-government: Digital innovation for sustainable ecosystems (pp. 147–182). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0817-3.ch007

Medon, J. J., & Oduleye, T. E. (2023). Developing a financial planning model for sustainable profitability in dynamic business environments. *Shodhshauryam International Scientific Refereed Research Journal, 6*(3), 448–464. https://doi.org/10.32628/SHISRRJ236926

Mora Encalada, N. Y., & Andrade Aguilar, A. A. (2025). Innovación y transformación digital en la administración pública: De la burocracia tradicional a la gobernanza digital. *Horizon International Journal, 3*(1), 40–59. https://doi.org/10.63380/hij.v3n1.2025.86

Morillo Revelo, J., Morales Puruncaja, I., & Tobar Cazares, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿Un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo, 10*(2), 32–41. https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467

Munyao, J. M. (2026). Criticisms of the SWOT analysis model: A strategic planning approach. *International Journal of Research in Social Science and Humanities, 7*(3), 40–47. https://doi.org/10.47505/IJRSS.2026.3.5

Nowalski Rowinski, J., & Ruiz Mejías, K. (2025). Alianzas público-privadas como un instrumento para el desarrollo. *Política Económica y Desarrollo Sostenible, 11*(1), 1–15. https://doi.org/10.15359/s6seav24

Oion Encina, R., & Aranguren Vigo, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO/FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social, 34*(1), 115–125. https://doi.org/10.5209/cuts.65775

Pagliusi, S. R., Gaspar, P. C., & Espinosa Miranda, A. (2026). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for the implementation of public health policies for human papillomavirus (HPV)-based cervical cancer screening in Brazil. *Research, Society and Development, 15*(2), e4715250636. https://doi.org/10.33448/rsd-v15i2.50636

Palacios Ramos, O. G. (2023). Una mirada a la episteme de los modelos gerenciales en la administración pública venezolana. *Revista Crítica con Ciencia, 1*(2), 42–45. https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/17

Peresini, N. (2020). Las agendas internacionales y el desarrollo urbano local. *Una revisión por los modelos de planificación e instrumentos adoptados por la gestión urbana local en Córdoba, Argentina (1983-2019). Revista de Geografía Norte Grande, (77), 71*–90. https://doi.org/10.4067/S0718-34022020000300071

Perez Mollinedo, M. I. (2024). Modelo de triple hélice Universidad-Estado-Empresa en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista Investigación y Negocios, 17*(29), 62–66. https://doi.org/10.38147/invneg.v17i29.271

Pintor Pirzkall, H. C. (2020). El impacto de las alianzas público-privadas para el desarrollo financiadas por la cooperación alemana en Latinoamérica: ¿Desarrollo sostenible o afán comercial? *Acta Hispanica,* (II), 333–345. https://doi.org/10.14232/actahisp.2020.0.333-345

Pokolenko, A. A. (2025). La sinergia de la gobernanza en el desarrollo productivo latinoamericano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 35*(2), 92–106. https://doi.org/10.30972/rfce.3528889

Quevedo-Gonzales, H. N., Aguado Lingan, A. M., Franco Medina, J. L., & Mattos Marreros, J. M. (2025). Papel de las alianzas público-privadas en el desarrollo local. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(Especial 13), 69–82. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.5

Rech, N., Zepeda Bermudez, J. A., Santos da Costa, J. C., & Rocha Farias, M. (2026). Política Nacional de Assistência Farmacêutica e o Complexo Econômico-Industrial da Saúde: permeações e invisibilidades. *Ciência & Saúde Coletiva, 31*(1), e14362025. https://doi.org/10.1590/1413-81232026311.14362025

Rivera Valderrama, S. (2025). *Liderazgo adaptativo y gestión estratégica en entornos cambiantes: Claves para la sostenibilidad organizacional.* En E. C. Caiza Pastuña et al., Administración inteligente: Nuevas perspectivas para entornos dinámicos (p. 57). Editorial Hambatu Sapiens. https://doi.org/10.63862/ehs-978-9942-7400-6-9

Rodríguez Montes, D. C., & Ortega Bonfante, J. S. (2021). La relación entre la triple hélice (universidad-empresa-estado) y el trabajo investigativo de los semilleros con noción emprendedora. *Gestión y Desarrollo Libre, 6*(12), 1–14. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8724

Sangama-Reyna, E. J. (2025). Transformación digital y gobernanza regional en Perú: Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 7*(13), 91–106. https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.329

Sawaneh, B., & Olaiya, T. A. (2024). The bumpy road to good governance and public service delivery: Analysis of the challenges to strategic plans implementation in public organisations in The Gambia. *Public Governance, Administration and Finances Law Review, 9*(2), 59–78. https://doi.org/10.53116/pgaflr.7519

Silva, H. M. G., Nascimento, M. G., Farias, J. A., & Moretto, E. (2023). Um contexto para elaboração de um planejamento estratégico-situacional. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, 12*(3), 800–812. https://doi.org/10.3895/rbpd.v12n3.15277

Simões, P. C., Moreira, A. C., & Dias, C. M. (2022). The “endless perspective” to university–industry–government relations. *Triple Helix, 9*(3), 247–274. https://doi.org/10.1163/21971927-bja10034

Teixeira Pita, M. F. (2024). Modelo teórico fundamentado en la planificación estratégica para la administración pública. *Revista Scientific, 9*(34), 404–417. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.34.19.404-417

Tobar Cazares, L. J., Osorio Campozano, M., & Tobar Cazares, X. del C. (2025). Evolución de la planificación estratégica en América Latina: Un análisis crítico de modelos y tendencias contemporáneas. *Revista Veritas de Difusão Científica, 6*(3), 692–722. https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.962

Vera Ortega, R., & Yong Amaya, L. (2025). Institutional barriers to digital governance in Ecuador: Evidence from the Fourth Industrial Revolution. *Revista Española de la Transparencia, (22), 313*–333. https://doi.org/10.51915/ret.407

Vera Calderón, T. A., Mendoza López, H. A., Delgado Segovia, M. C., Chilán Fienco, I. L., Vega Guanuche, A. P., & Heredia López, G. A. (2024). La importancia de la

planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Ciencia y Desarrollo, 27*(3), 195–208. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2683

Zamora Mayorga, D. J., Peñafiel Basurto, E. M., Párraga Chango, J. P., & Contreras Zambrano, L. P. (2025). La planificación estratégica como mejora continua en el sector público. *Revista Veritas de Difusão Científica, 6*(1), 1267–1296. https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.458

 Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).