



Alianza de
Investigadores
Internacionales S.A.S
ALININ

Revista

Temario Científico



Vol. 6 Nro.1. Enero - Junio, 2026

ISSN 2805-850X

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL EN VENEZUELA

Rafael José Gudiño Arroyo, Franyibeth Gutiérrez Rivero

Gudiño, R.



Licenciado en Ciencias y Artes Militares. Especialista en Logística Militar. Especialista en Gerencia Logística. Doctorando en Ciencias Administrativas. Oficial de comando y estado mayor. Docente investigador de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Venezuela.

Gutiérrez, F.



Técnico Superior en Planificación de Programas Comunitarios. Abogada. Magíster en Derecho Penal y Criminalística. Docente investigador de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Venezuela.

Resumen

Esta investigación analiza la incidencia del plan estratégico como instrumento de desarrollo sostenible en las Empresas de Producción Social en Venezuela (EPS), para determinar cómo este instrumento contribuye a superar obstáculos operativos, promover la participación democrática y definir metas alineadas con los valores de autogestión, equidad y solidaridad. Se empleó un enfoque cualitativo mediante una revisión documental sistemática que integró manuales técnicos, políticas públicas, informes institucionales del MPPTrab y MPPEC y así como también, investigaciones académicas, informes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Para garantizar rigor científico, se aplicó la triangulación metodológica, es decir documental, teórica y experiencial, además se construyó una matriz de análisis que cruzó evidencias de 15 documentos oficiales, 12 estudios académicos y 8 casos de EPS venezolanas. Los hallazgos indican que la mayoría de las EPS carecen de planificación formal, lo que limita su sostenibilidad institucional. No obstante, aquellas que han implementado procesos participativos muestran mayor estabilidad organizacional, mejor coordinación interna y capacidad de respuesta ante crisis. Además, se identificaron como factores clave: la flexibilidad, la digitalización de procesos y el fortalecimiento de redes interempresariales. Se propone el Modelo de Planificación Estratégica Sostenible para EPS (PES-EPS), basado en las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, con enfoque participativo y adaptado al contexto venezolano. El estudio concluye que el plan estratégico es fundamental para el afianzamiento de las EPS como actores económicos sostenibles y responsables socialmente, siempre que se implemente desde una lógica colectiva, inclusiva y resiliente.

STRATEGIC PLAN AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SOCIAL PRODUCTION COMPANIES IN VENEZUELA

Palabras clave

Plan estratégico, desarrollo sostenible, economía social, empresas de producción social (EPS).

Keywords

Strategic planning, sustainable development, social economy, social production companies (EPS).

Recibido: 15/09/2025

Aceptado: 20/02/2026

Publicado: 18/03/2026

<https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.4.126.6>

Abstract

This research analyzes the impact of strategic planning as a sustainable development tool in social production enterprises (EPS) in Venezuela. The main objective was to determine how this tool contributes to overcoming operational obstacles, promoting democratic participation, and defining goals aligned with the values of self-management, equity, and solidarity. A qualitative approach was employed through a systematic document review that integrated technical manuals, public policies, institutional reports from the Ministry of Popular Power for Labor (MPPTrab) and the Ministry of Popular Power for Education (MPPEC), as well as academic research and reports from the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), the Inter-American Development Bank (IDB), and the International Labour Organization (ILO). To ensure scientific rigor, methodological triangulation was applied, combining documentary, theoretical, and experiential data. An analytical matrix was also constructed, cross-referencing evidence from 15 official documents, 12 academic studies, and 8 case studies of Venezuelan EPS. The findings indicate that most EPS lack formal planning, which limits their institutional sustainability. However, those that have implemented participatory processes show greater organizational stability, better internal coordination, and a greater capacity to respond to crises. Furthermore, flexibility, process digitization, and the strengthening of inter-company networks were identified as key factors. The Sustainable Strategic Planning Model for Social Enterprises (PES-EPS) is proposed, based on the economic, social, and environmental dimensions of sustainable development, with a participatory approach adapted to the Venezuelan context. The study concludes that the strategic plan is fundamental for consolidating Social Enterprises as sustainable and socially responsible economic actors, provided it is implemented from a collective, inclusive, and resilient perspective.



Introducción

Las Empresas de Producción Social (EPS) han surgido en Venezuela como una respuesta organizativa fundamental ante la grave crisis socioeconómica que ha marcado al país desde mediados de la década de 2010. En un escenario caracterizado por la hiperinflación, la reducción del aparato productivo, el desempleo estructural y la falta de confianza en las instituciones económicas convencionales, las EPS ofrecen una opción para crear empleo, producir bienes fundamentales y fortalecer la economía local desde una perspectiva colectiva, democrática y solidaria (CEPAL, 2020; Ministerio del Poder Popular para el Trabajo [MPPT], s.f.).

Estas entidades, impulsadas por las políticas públicas en el contexto de la Economía Social y Solidaria (ESS), pretenden combinar principios de autogestión, equidad en la distribución y participación ciudadana en la gestión de la producción.

No obstante, a pesar de su importancia social, muchas EPS enfrentan serias limitaciones para su sostenibilidad, entre las que se destacan la falta de capacitación gerencial, la inestabilidad financiera, la carencia de insumos y, sobre todo, la falta de procesos formales de planificación estratégica (Molero, 2017).

En este sentido, una planificación tradicional es normativa, lineal, rígida y con resultados pocos satisfactorios ante la demanda de su entorno

(Barbera et al., 2018), a diferencia de la planificación estratégica que se presenta como un proceso clave para la existencia y desarrollo de las EPS, ya que un plan estratégico facilita la definición de objetivos precisos, la identificación de recursos requeridos, la fijación de prioridades y la creación de acciones específicas para lograr metas organizacionales en un plazo establecido (Mintzberg, 2007).

Este vacío de las EPS en cuanto a su planificación estratégica no solo impacta su eficiencia operativa, sino que pone en riesgo su habilidad de adaptarse a entornos cambiantes, su gobernanza interna y su perspectiva a largo plazo. En este contexto, emerge la pregunta principal de la investigación:

¿Cómo puede la ejecución de un plan estratégico fortalecer la gestión de las EPS venezolanas, contribuyendo a su consolidación como actores económicos sostenibles y socialmente responsables?

Es por ello, que el objetivo del presente estudio es analizar la incidencia del plan estratégico como herramienta de desarrollo sostenible en las EPS en Venezuela, poniendo especial énfasis en cómo este proceso puede sortear barreras operativas, promover la participación democrática y sincronizar las metas organizacionales con los principios de autogestión, equidad y solidaridad.

Se sostiene que, cuando el plan estratégico se elabora desde una lógica participativa, adaptada y sostenible, se transforma en un motor para la

consolidación institucional de las EPS, incluso en situaciones de alta incertidumbre.

Empresa de Producción Social: Naturaleza y características

Las Empresas de Producción Social (EPS) son organizaciones productivas que gestionan de forma colectiva, autónoma y democrática, con el objetivo de no maximizar las ganancias, sino de atender las necesidades básicas de la comunidad, crear empleo digno y redistribuir los excedentes de manera equitativa (MPPTrab, s.f.). De acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo (2020), las EPS nacen de iniciativas comunitarias o populares y funcionan bajo principios de participación, transparencia, solidaridad y responsabilidad social.

Su raíz institucional se remonta al Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013), que propuso la formación de un “modelo productivo socialista” donde las EPS actuarían como “semilla del socialismo del siglo XXI” (Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social y Cooperativa [OISBECOOP], 2009). Este modelo intentaba integrar tres sectores productivos: empresas estatales, privadas y de economía social, siendo estas últimas responsables de fomentar el desarrollo endógeno y la inclusión social.

Desde una óptica institucional, el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo (MPPTrab, 2020) define a las EPS como “entidades asociativas de empleados y comunidades que, a través de la

producción conjunta de bienes y servicios, persiguen la soberanía económica, la autogestión y la justicia social”. Esta definición resalta su naturaleza no capitalista, su conexión con la economía popular y su función como herramienta de inclusión productiva en situaciones de exclusión estructural. Asimismo, entiende que las EPS no son simplemente cooperativas típicas, sino entornos de cambio socioeconómico que desafían los modelos tradicionales de propiedad y acumulación.

Desde una perspectiva teórica más amplia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) describe las EPS como una modalidad organizativa de la Economía Social y Solidaria (ESS), donde “el individuo y la comunidad son el eje de la actividad económica, priorizando la cooperación en lugar de la competencia, y la equidad por encima de la rentabilidad”. En este contexto, las EPS se distinguen por incluir tres dimensiones esenciales: i) Económica: producción eficiente y sostenible; ii) Social: creación de empleo decente, inclusión y bienestar compartido; iii) Institucional: transparencia, participación y gobernanza democrática. Esta perspectiva, apoyada por el Foro Internacional de la Economía Social y Solidaria (RIPESS, 2025), permite entender a las EPS no solo como entidades productivas, sino como actores clave en el desarrollo local, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad como el actual de Venezuela. Su fortalecimiento no se basa solo en recursos materiales, sino en el desarrollo de capacidades organizativas, redes de colaboración y

procesos de planificación colectiva que les faciliten resistir impactos económicos y sociales.

En cuanto a las características esenciales de las EPS, se describe las siguientes:

- **Propósito social ante el lucro:** Su objetivo fundamental es satisfacer necesidades de la comunidad (nutrición, salud, educación, vivienda) en lugar de maximizar los beneficios (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2005).
- **Gobernanza democrática:** Las decisiones se realizan en conjunto, asegurando la inclusión de todos los integrantes.
- **Reparto no capitalista del sobrante:** Las ganancias se reinvierten en la compañía, se distribuyen de manera justa entre los empleados o se dirigen a iniciativas sociales (Fernández, 2020).
- **Relaciones laborales equitativas:** Se impulsa el empleo digno, sin abusos, fundamentado en la colaboración y la complementariedad (Guedez, s.f.).
- **Compromiso con el crecimiento local:** Las EPS están sólidamente integradas en sus comunidades, lo que refuerza su responsabilidad social y medioambiental.

A pesar de su capacidad, numerosas EPS no cuentan con estructuras de gestión robustas, lo que restringe su viabilidad. En este contexto, la planificación estratégica se presenta como una

herramienta esencial para el fortalecimiento institucional.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso estructurado donde una organización establece su visión, misión, metas a largo plazo y las tácticas para lograrlas, teniendo en cuenta su contexto interno y externo (Mintzberg, 2007; Bryson, 2018). No es únicamente un ejercicio técnico-administrativo, sino una edificación conjunta del futuro de la organización.

En el caso de las EPS, este procedimiento debe ser participativo, inclusivo y estar en concordancia con los principios de la ESS. Defourny y Nyssens (2017) subrayan que, en la economía social, la estrategia debe surgir del intercambio entre todos los actores: trabajadores, comunidades, instituciones públicas y aliados sociales. El BID (2019) refuerza esta noción, indicando que la planificación en EPS debe constituir un ámbito de democracia organizacional

Características de la planificación estratégica en EPS de Venezuela

Las EPS, presentan las siguientes características:

- **Participación colectiva:** Es necesario que todos los integrantes participen en la determinación de objetivos y tácticas (Añez y Melean, 2011).
- **Enfoque social y ambiental:** Los programas deben incluir metas de bienestar social,

equidad distributiva y protección del medio ambiente (Porter & Kramer, 2011).

- **Flexibilidad y capacidad de adaptación:** Debido a la inestabilidad económica en Venezuela, los planes deben facilitar cambios rápidos ante crisis (CEPAL, 2025).
- **Digitalización y claridad:** La aplicación de herramientas digitales optimiza la comunicación, la toma de decisiones y la responsabilidad (Añez y Melean, 2011).

Economía social y solidaria

La Economía Social y Solidaria (ESS) no es solo una variante del sistema económico convencional, sino un modelo alternativo, transformador y éticamente responsable, que sitúa al ser humano y al medio ambiente en el núcleo del proceso productivo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025), la ESS se basa en principios de propiedad colectiva, autogestión, democracia participativa, solidaridad, equidad y sostenibilidad ambiental, lo que la diferencia radicalmente de la lógica capitalista que se centra exclusivamente en el lucro. En este contexto, la ESS no se limita a garantizar la sostenibilidad económica de las entidades, sino que también evalúa su efecto favorable en las comunidades y en el entorno, propiciando una economía orientada a la vida y no a las ganancias del mercado. En Venezuela, las Empresas de Producción Social (EPS) se integran en este paradigma, funcionando como manifestaciones

organizativas de la ESS que surgen desde la comunidad para combatir la exclusión, la desigualdad y la precarización laboral (MPPTTrab, s.f.; Villarroel, 2018). No obstante, para que estas entidades superen la simple subsistencia y logren una sostenibilidad institucional, es fundamental que integren procesos formales de administración, donde el plan estratégico se presenta como uno de los instrumentos más apropiados para ese objetivo.

En este contexto, el plan estratégico se transforma en una herramienta para el desarrollo sostenible cuando: i) Integra las tres áreas del desarrollo sostenible, ii) Económica: Productividad eficiente, creación de ingresos, competitividad; iii) Social: Justicia, inclusión, trabajo decente, participación democrática; iv) Ambiental: Uso responsable de recursos, disminución de desechos, protección del medio ambiente; v) Fomenta la gobernanza conjunta: Incluye a todos los participantes en el proceso de decisión, vi) Promueve la resiliencia organizacional: Facilita la anticipación y respuesta a crisis a través de escenarios adaptables. Este enfoque teórico sostiene que el plan estratégico no es únicamente un documento técnico, sino un proceso transformador que refuerza la identidad, la cohesión y la sostenibilidad de las EPS

Metodología

La investigación utilizó un enfoque cualitativo debido a su habilidad para examinar procesos sociales complejos, interpretar realidades

organizacionales y entender dinámicas institucionales desde una perspectiva contextual (Hernández et al., 2014). En palabras de Nieves et al. (2024) este “enfoque aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 9). Por su parte, la muestra fue intencional y no probabilística, formada por: 15 documentos oficiales (normativas, políticas gubernamentales, guías técnicas del MPPTTrab). 8 reportes institucionales de EPS de Venezuela (ejemplos elegidos por su relevancia). 12 estudios académicos sobre ESS y planificación estratégica en América Latina.

Respecto a las fuentes de información: se recopilaron documentos técnicos (MPPTTrab, s.f.), normativas Ley Orgánica del Trabajo, Ley Constituyente del Plan de la Patria 2019-2025, reportes de EPS, Informes de CEPAL, BID, OIT, libros, artículos científicos. Se utilizó triangulación metodológica (Denzin, 2017) podríamos definir lo que es esto a través de tres fuentes: a) documental, examen de manuales, normativas e informes; b)

Teórica, comparación con escritores como Mintzberg (2007), Defourny y Nyssens (2017), Porter y Kramer (2011); c) experiencial, análisis de casos de EPS venezolanas con y sin estrategia planificada.

Esta triangulación evitó que la interpretación dependiera únicamente de la visión subjetiva del investigador, ofreció una imagen más completa y compleja del fenómeno estudiado al capturar matices que una sola fuente ignoraría, facilitó la consistencia y convergencia desde ángulos distintos y, además, permitió la identificación de discrepancias, esto es, explorar por qué ciertos actores ven la realidad de forma diferente, lo que a menudo revela hallazgos inesperados o variables intervinientes. Para procesar la información, se aplicó el método de análisis de contenido el cual es una técnica de investigación que sirve para interpretar y describir de forma objetiva, sistemática y replicable el contenido de cualquier tipo de comunicación (textos, audios, videos o imágenes). Su propósito es transformar datos brutos en

Tabla 1.
Triangulación

Categoría	Referencia documental	Referencia teórica	Caso EPS	Convergencia
Falta de planificación	MPPTTrab (s.f.): 60% de EPS no planifican	Molero (2017): crítico por falta de estrategia	EPS "Cacao Comunal" (2023): sin plan, alta rotación	Alta
Planificación participativa	Guía MPPTTrab (2020): promueve participación	Defourny & Nyssens (2017): clave en ESS	EPS "Techo Digno": asambleas mensuales	Alta
Digitalización	Añez y Melean, (2011): mejora transparencia	BID (2019): tecnología para inclusión	EPS "AgroFuturo": uso de WhatsApp y Google Sheets	Media

Fuente: elaboración propia (2025).

información estructurada mediante la identificación de patrones, temas o categoría (Bardin, 1996), asimismo, se utilizó una categorización temática en: Presencia o ausencia de planificación estratégica. Participación en el proceso de decisión. Capacidad de adaptación organizativa. Efecto social y económico.

Los datos fueron estructurados en una matriz analítica (ver Tabla 1) que relacionó evidencias de documentos, autores y situaciones reales.

Resultados y discusión

Los hallazgos derivados del estudio del papel del plan estratégico en las Empresas de Producción Social (EPS) en Venezuela indican que este recurso no solo es valioso, sino esencial para la sostenibilidad, eficacia y viabilidad de estas entidades en un entorno socioeconómico complicado.

Al relacionar estos descubrimientos con los enfoques teóricos presentados en el marco conceptual, se obtiene una comprensión más amplia de cómo la planificación estratégica puede fortalecer el modelo de economía solidaria y social en el país.

Luego de analizar los reportes institucionales de 8 EPS, uno de los descubrimientos más significativos fue detectar que muchas EPS no cuentan con un procedimiento formal de planificación estratégica, lo que restringe su habilidad de proyección institucional y adaptación a cambios externos. Este vacío refuerza las afirmaciones de Molero (2017), quien enfatiza la

urgencia de modelos organizativos flexibles y enfocados en el crecimiento integral. La falta de un plan estratégico provoca inestabilidad en las operaciones, complicaciones en la toma de decisiones y una notable dependencia de ayudas gubernamentales, como indican García y Roel (2022). Estas aseveraciones se alinean con los principios propuestos por Mintzberg (2007), quien afirma que la estrategia debe trascender el simple análisis técnico, transformándose en una construcción colectiva del futuro de la organización.

Asimismo, del análisis de los reportes institucionales se halló evidencia de que las EPS que han adoptado componentes de planificación estratégica participativa exhiben una mayor estabilidad institucional, mejores niveles de coordinación interna y una mayor capacidad para responder ante crisis económicas. Esto apoya lo señalado por Defourny & Nyssens (2017), quienes enfatizan que, en la economía social y solidaria, la implicación activa de todos los participantes es fundamental para el éxito de cualquier proyecto. En este contexto, la planificación no puede ser vista solo como un ejercicio administrativo, sino que debe considerarse una herramienta colaborativa y democrática, tal como lo indica el BID (2019).

Al realizar la triangulación entre los reportes y los documentos oficiales y gubernamentales, los hallazgos mostraron que las EPS se enfrentan a obstáculos técnicos y económicos que restringen su crecimiento. Esto coincide con lo indicado por Villarroel (2018), quien resalta la relevancia de

tener marcos normativos adecuados y políticas públicas concretas que fomenten la capacitación técnica y el apoyo institucional. No obstante, se observó que al proporcionar formación continua y promover la participación ciudadana en la gestión, estas compañías logran progresar de manera significativa, incluso en entornos de alta incertidumbre económica.

Respecto a las oportunidades detectadas, se subrayó la opción de establecer redes interempresariales entre EPS, lo que facilita el intercambio de recursos, saberes y riesgos. Este descubrimiento se alinea con las ideas de Rivoir y Morales (2019), quienes sugieren que los modelos de colaboración empresarial en América Latina fundamentados en la reciprocidad y la asistencia mutua potenciadas por la adopción de tecnologías digitales agilizan la comunicación interna, mejoran la transparencia y aceleran la toma de decisiones.

Asimismo, se determinó que la utilización de tecnologías digitales potencia la comunicación interna, la transparencia y la rapidez en la toma de decisiones, finalmente, se puede argumentar que la digitalización es una herramienta fundamental para modernizar las EPS manteniendo sus valores comunitarios.

Un hallazgo importante fue la validación de que los planes estratégicos deben ser ajustables y flexibles, en particular en un contexto como el venezolano, marcado por la hiperinflación, la falta de insumos y la inestabilidad en el tipo de cambio. Esto respalda lo señalado por CEPAL (2025), que

sugiere que las políticas de respaldo a la economía social deben tener en cuenta condiciones macroeconómicas cambiantes y crear sistemas de protección social y financiamiento asequible. Asimismo, esta situación resalta la necesidad de elaborar planes estratégicos que incluyan tanto metas productivas como sociales y ambientales, tal como sugieren Porter & Kramer (2011) en su idea de valor compartido.

Finalmente, y luego de analizar los reportes institucionales de las EPS, los informes gubernamentales y la parte experiencial de los gerentes de las mismas, se pudo verificar que la planificación estratégica en el ámbito de las EPS debe centrarse no solo en objetivos financieros, sino también en el efecto social benéfico y en la democratización económica. Este descubrimiento apoya las definiciones de Laville (2008) y CEPAL (2025), que coinciden en que el objetivo principal de la economía social y solidaria no es maximizar el lucro, sino promover el bienestar común y la justicia en la distribución. Así, los planes estratégicos en las EPS necesitan alinearse con estos principios, incorporando aspectos éticos, sociales y ambientales en cada fase del proceso.

Conclusiones

Este análisis lleva a la conclusión de que el plan estratégico, más allá de ser un simple documento administrativo o un requisito burocrático, debe verse como un proceso dinámico, colaborativo y transformador, que tiene la capacidad de redefinir el rumbo de las Empresas de Producción Social (EPS)

en un contexto tan complicado como el venezolano. No se limita solo a establecer objetivos o planear acciones, sino a reafirmar el significado político, social y ético de estas entidades, que emergen no para competir en el mercado, sino para resistir, mantenerse y crear alternativas desde la comunidad.

La falta de planificación formal en varias EPS no es solo un déficit técnico, sino un reflejo de las condiciones estructurales de precariedad en las que funcionan: escasez de capacitación gerencial, inestabilidad financiera, dependencia de ayudas y desconfianza en los procesos institucionales. No obstante, los casos estudiados demuestran que, al conseguir integrar un proceso de planificación con una visión colectiva, las EPS no solo perduran, sino que también prosperan, se ajustan y se proyectan. El plan estratégico, por lo tanto, se transforma en un ejercicio de autonomía organizativa, en un recurso de defensa contra el caos y la falta de planificación.

Desde este enfoque, se presenta el Modelo de Planificación Estratégica Sostenible para EPS (PES-EPS), no como una fórmula inflexible, sino como un esquema de acción maleable, ajustable y profundamente basado en los valores de la Economía Social y Solidaria. Este modelo no pretende replicar esquemas empresariales convencionales, sino transformar la gestión desde la perspectiva del bien común.

El primer eje del modelo, la participación democrática, establece que la legitimidad de una EPS no se basa en su tamaño o productividad, sino

en su habilidad para escuchar, deliberar y decidir en conjunto. La planificación no debe ser elaborada por unos pocos y luego transmitida al resto; tiene que ser creada desde la base, con la participación de todos los actores implicados: empleados, comunidades, proveedores locales, consumidores. Este procedimiento no solo refuerza la toma de decisiones, sino que nutre la identidad colectiva, disminuye los conflictos internos y eleva el compromiso con metas compartidas.

El segundo eje, la sostenibilidad triple, aborda la necesidad de que las EPS vayan más allá de una simple supervivencia económica. No es suficiente con fabricar; es crucial hacerlo de forma justa, inclusiva y respetuosa con el medio ambiente.

Un plan estratégico sostenible considera no solo ingresos y gastos, sino también su efecto en la disminución de la pobreza, en la igualdad de género, en la salud de la comunidad o en la protección de los recursos naturales. Esta estrategia integral facilita que las EPS se establezcan como protagonistas en la creación de una sociedad más equitativa y resistente.

El tercer pilar, la adaptabilidad flexible, reconoce la realidad cambiante de Venezuela. Un plan estratégico inflexible, elaborado para un entorno estable, resulta ineficaz en un contexto de hiperinflación, falta de suministros y cambios drásticos en las políticas gubernamentales. Por ello, el modelo sugerido incluye múltiples escenarios, mecanismos de supervisión constante y procesos de

ajuste rápidos. La planificación no es un fin, sino un proceso que se desarrolla y se ajusta a lo largo del recorrido.

Finalmente, la gobernanza digital no se percibe como una mera modernización tecnológica, sino como un medio para mejorar la transparencia, la comunicación interna y la responsabilidad. En un contexto donde numerosas EPS funcionan con recursos limitados, la implementación de herramientas digitales asequibles, tales como hojas de cálculo colaborativas, grupos de mensajería o plataformas gratuitas de gestión, puede ser clave para distinguir la opacidad de la confianza, el aislamiento de la conexión.

Este modelo no es un producto definitivo, sino una invitación a la acción colectiva. Su puesta en marcha necesita, primero, un cambio de perspectiva: abandonar la planificación como un mero procedimiento y empezar a considerarla como una acción política de autogestión. En segundo lugar, requiere un respaldo institucional auténtico, no solo verbal: formación continua, acceso a tecnologías, asistencia técnica y políticas públicas que reconozcan y refuercen a las EPS como actores clave del desarrollo local.

Las Empresas de Producción Social no representan una solución temporal; son una esperanza tangible de una economía distinta. Y si se desea que esa esperanza permanezca, no es suficiente con la buena intención: se requiere liderazgo, perspectiva y un enfoque que, siendo

táctico, no olvide jamás lo fundamental: la persona, la comunidad y la existencia. El plan estratégico, al ser elaborado a partir de estos principios, pasa de ser una herramienta de gestión a convertirse en un medio de transformación social

Referencias

- Añez, C., Melean, R. (2011). Empresas de producción social: Forma de organización socioproductiva en el marco de la economía social en Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, vol. 14, núm. 23, julio-diciembre, 2011, pp. 5-19. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25720652002.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (BID, 2019). *La economía social y solidaria en América Latina: tendencias y perspectivas*. BID.
- Barbera, N. Chirinos, Y. Agudelo, M. Muñoz, J. y Polo, Y. (2018). La linguisticidad de la planificación del desarrollo sostenible desde los sistemas complejos adaptativos. En: Chirinos, Y. Ramírez, A. Barbera, N. y Camejo, L. (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. IV. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: <https://doi.org/10.47212/tendencias2018vol.iv.11>
- Bardín, L. (1996). *Análisis de contenido*. AKAL. https://books.google.com.pe/books?id=IvhoTqll_EQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Wiley.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020). *Informe sobre la situación económica y social de Venezuela*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2025). *Informe sobre la situación económica y social de Venezuela*. Naciones Unidas.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2023). Social enterprise. In: *Encyclopedia of the social and solidarity economy*. https://www.researchgate.net/publication/370282413_Social_enterprises#:~:text=21.3%20THEORIZING%20THE%20DIVERSITY%20OF,They
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Fernández, R. (2020). *Diferencias y semejanzas entre las EPS y las asociaciones cooperativas*. Tesis de Grado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela.
- Guedez, C. (s.f.). *Empresas de Producción Social*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/slideshow/empresas-de-produccion-social-en-venezuela/32488920>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Laville, J. (2008). *El enfoque de la economía social y solidaria*. CEPAL.
- Nieves, M., Bracho, O. y Acurero, T. (2024). Gestión del talento humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. *Revista Temario Científico*, 4(2). e24415. DOI: <https://doi.org/10.47212/rteAlinin.2.224.7>
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo (MPPTrab, s.f.). *Manual técnico para la conformación de Empresas de Producción Social*.
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo (MPPTrab, 2020). *Lineamientos para el fortalecimiento de las Entidades de Trabajo bajo el Modelo de Gestión de Producción Social*.
- Mintzberg, H. (2007). *La estrategia va más allá del planning*. Harvard Business Review.
- Molero, M. (2017). Del convencionalismo de la gerencia hacia la sustentabilidad: Empresas de Producción Social. *CORE*, 5, 40-45. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/277658186.pdf>
- Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social y Cooperativa (OISBECOOP, 2009). *Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. <https://www.oibescoop.org>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). Decreto N° 3.895, mediante el cual se dictan las Medidas para la Promoción y Desarrollo de las Cooperativas y otras Formas Asociativas Comunitarias. Gaceta Oficial N° 38.271.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista (PPS). Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.
- Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS, 2025). Foro Internacional de Economías para la Vida.
- Rivoir, A. y Morales, M. (2019). *Tecnologías digitales. Miradas críticas de la apropiación en América Latina*. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191128031455/Tecnologias-digitales.pdf#:~:text=No%20se%20permite%20la%20reproducci%C3%B3n%20total%20o,vista%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20Ejecutiva%20de%20CLACSO>