

---

## **Institucionalidad, Estructura Organizacional, Estrategia y Desarrollo Económico**

*Institutionality, organizational structure, strategy and economic  
development*

---

**Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1**

### **Iturbide Angel Ponce de León Tapia**

(Estudiante del Doctorado en  
Administración)

Universidad La Salle México

[iturbide@crisalesdemexico.com](mailto:iturbide@crisalesdemexico.com)

### **Comunicado breve**

Recibido: 16/10/2025

Aceptado: 13/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

### **Resumen**

Por medio de los fundamentos de la administración estratégica, ejemplificados en el planteamiento de la República Popular China, contrastados con los índices de institucionalidad mundiales, se evidencia, que el andamiaje institucional (países) y/o la estructura organizacional (empresas) adecuada, es aquella, que se diseña en base a lo que se busca lograr, misma que se construye para apoyar y desarrollar la estrategia que lleva al logro de los objetivos.

Desde esta perspectiva, siempre existirá una respuesta adecuada a cada interrogante que el entorno o las circunstancias establezcan; en cualquier situación seguirá siendo posible lograr. Entender que existen diferentes formas, conocer sus razones, incrementa la posibilidad de

que cada vez más personas se encuentren incluidas en las decisiones políticas y en la prosperidad económica.

**Palabras clave:** Institucionalidad, estructura organizacional, estrategia, desarrollo económico.

### **Abstract**

*Through the fundamentals of strategic management, exemplified in the approach of the People's Republic of China, contrasted with the world institutional indexes, it is evident that the institutional scaffolding (countries) and/or the organizational structure (companies) is that which is designed based on what is sought to be achieved, which is built to support and develop the strategy that leads to the achievement of the objectives.*

*From this perspective, there will always be an adequate answer to each question that the environment or circumstances establish; in any situation it will still be possible to achieve. Understanding that there are different ways, knowing their reasons, increases the possibility that more and more people will find themselves included in political decisions and economic prosperity.*

**Key words:** *Institutionality, organizational structure, strategy, economic development.*

### **Introducción**

Al conjunto de entes y/o dependencias que forman un andamiaje, creado por la sociedad organizada, para que tome decisiones en función de un bien común, se le denomina: institucionalidad.

Desafortunadamente, no siempre se ha pensado de esta manera. El párrafo anterior, inclusivo y posiblemente inspirador, representa el producto de una lucha histórica del ser humano, por ostentar, el poder político y, de esa manera, determinar las posibilidades económicas de cada cual, evolucionado a través de una confrontación por lo menos en el frente de la inclusión política y económica.

Dicha confrontación, va desde el dominio del más fuerte; pasando por la creencia de que algunas personas eran representantes de Dios en la tierra (Faraón, Tlatoani, Sultán, Emperador, Rey) emanando de esta relación su fuente de poder; el dominio de la aristocracia; las dictaduras; los regímenes militares, sin olvidar, el menosprecio de la condición humana, que prevaleció durante la esclavitud y el feudalismo, con la inaudita pregunta, consistente en si algunas personas en verdad lo eran, que persistió, lastimosamente, hasta buena parte del inicio del siglo XX; tampoco soslayar los escritos sobre razas superiores, hasta la aparición de los derechos del hombre (en su sentido más amplio). No sin razón; Karl Marx afirmaba: que la historia de la humanidad era la historia de la lucha de clases.

Platón en el siglo V a.C., hablaba de la república gobernada por los más sabios; garantes del bien común. Maquiavelo en el siglo XV, otorgaba el derecho a *el príncipe* de gobernar y lo debía hacer; por la fuerza si era necesario. Hobbes, en el siglo XVII; con su *Leviatán* (representando al Estado como un monstruo bíblico de poder inmenso y absoluto), planteaba la presencia de este ente para que el hombre pudiera vivir sin guerras. Locke, en cambio, daba más crédito a la libertad individual y la propiedad privada limitando la

participación del Estado. Montesquieu, escribió sobre la división de poderes para evitar abusos. Rousseau, en el siglo XVIII, en *el contrato social*, reconoció la soberanía del pueblo y la voluntad general.

En el plano de la inclusión económica, gran cantidad de pensadores han tratado de analizar y entender el sistema económico, con el fin de buscar que muchas más personas prosperen en el mundo. En el siglo XVIII, Adam Smith proponía la aparición de la *mano invisible* para lograrlo; Karl Marx en el siglo XIX, evidenciando las crisis consustanciales al capitalismo, propuso un sistema de control y planificación estatal. John Maynard Keynes, en el comienzo del siglo XX, mediante el equilibrio entre el ahorro y la inversión, propuso la forma de alargar el tiempo de prosperidad.

En dicha evolución, destaca el aporte de la Revolución Francesa, con la creación de una república, constituida de un poder ejecutivo, legislativo y judicial, reconociendo al hombre (en su sentido más amplio) como tal y dándole un carácter de ciudadano, con derechos y obligaciones.

En el mismo sentido, Estados Unidos, construyó una estructura de libertades sociales, económicas y políticas, inspiradas en la Revolución Francesa, establecidas en una república. Creó instituciones de conocimiento que catalizaron en progreso, las ideas sobre avance tecnológico provenientes de la Revolución Industrial, adoptó la espiritualidad pragmática del protestantismo, fundó instituciones financieras que participarían en el desarrollo de la nación.

En México, las instituciones surgen de la creación de una república, inspirada por José María Morelos y Pavón en el sistema de Estados Unidos, consumada, hasta 1824.

Todos ellos, representan modelos de institucionalidad que buscan la inclusión política y la prosperidad económica del ser humano.

### **Medición de la institucionalidad**

Pero, en esta búsqueda histórica, ¿cuál es el andamiaje institucional correcto?

La institucionalidad de occidente, se pone de ejemplo; como el deber ser, concibiéndose, en el menor de los casos, como un objetivo aspiracional. Se presume, no solo por su inclusión política, sino por la prosperidad económica. Como ejemplo de esta, el IDH (Índice de Desarrollo Humano. Cuando es más cercano a la unidad representa mayor desarrollo humano), del G7 (Los siete países más poderosos del mundo, todos occidentales excepto Japón), es uno de los más altos del mundo, considerando el tamaño de sus poblaciones: Alemania .959, Reino Unido .946, Canadá .939, Estados Unidos .938, Japón .925, Francia .920, Italia, .915.

Todos distantes del IDH de China que es de .797, superior al de México que es de .789 (PNUD, 2023).

En sentido contrario, se critica la institucionalidad vertical de la República Popular China, calificándola de antidemocrática, de No participativa, No incluyente, lasciva de los derechos humanos, todo lo contrario al modelo occidental.

Para lograr responder la pregunta es necesario analizar la situación de institucionalidad, acudiendo a organismos internacionales que la miden. Tomando como

muestra no probabilística a Estados Unidos, China, Alemania y México, con la determinante de que, las economías de las tres primeras ocupan ese lugar en la clasificación mundial, además de que son el número uno de sus respectivos continentes y, en el caso de México, por ser el país de interés; se presenta un crisol de lo que la institucionalidad significa, en diferentes latitudes del mundo.

El Banco Mundial elabora el WGI (Worldwide Governance Indicators= Indicadores Globales de Gobernanza) por sus siglas en inglés. Es la principal referencia de gobiernos, banca de desarrollo, inversionistas, evaluaciones de riesgo, políticas públicas y estudios académicos.

En la Figura 1, se observan las dimensiones por las cuales dicho organismo considera la existencia o no, de un cierto grado de institucionalidad, para la muestra seleccionada en el año 2023.

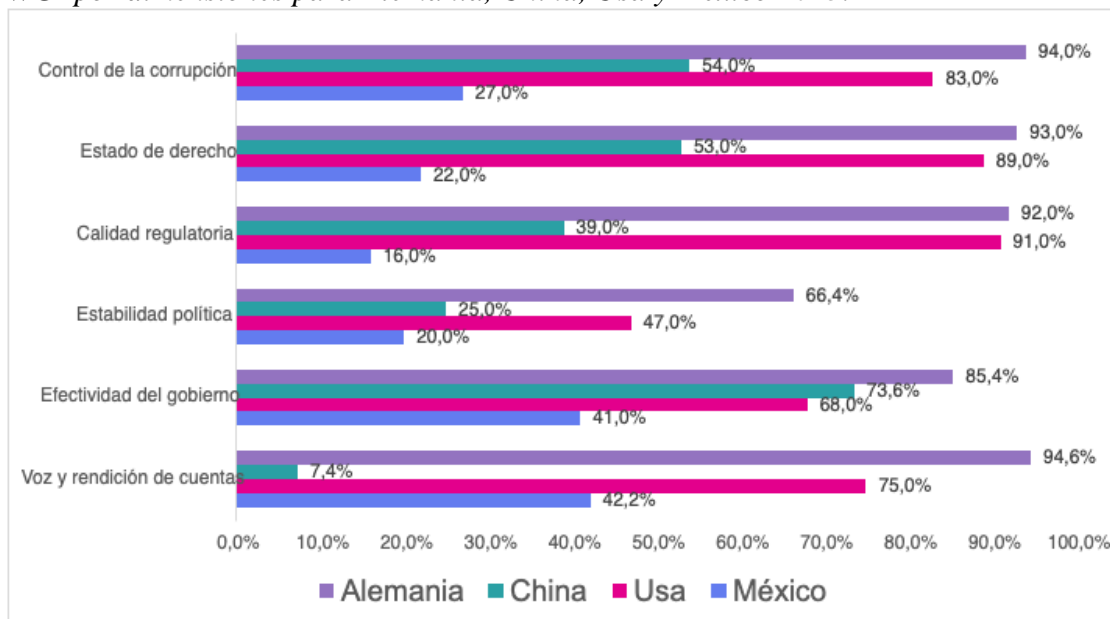
Establece percentiles, en el que se encuentra cada nación, dentro de una dimensión específica. Por ejemplo, en el caso de *control de la corrupción*; donde el número uno es Dinamarca. Alemania está por encima del 94.0% de las naciones con las que se calcula el índice y únicamente la diferencia contra el 100.0%, es decir, 16.0% de los integrantes, se encuentra por encima de ella, le sigue Estados Unidos con 83.0%, China con 54.0% y México con el 27.0%. Sorprende que China supere a México.

En las seis dimensiones, Alemania supera a Estados Unidos en promedio por 12 puntos porcentuales, a China en 46 y a México por 60. Estados Unidos a su vez se encuentra 33 puntos arriba que la nación asiática y 47 puntos arriba que el país azteca. China supera a México por 14 puntos porcentuales en promedio. México está en el último lugar de las cuatro naciones, excepto en la dimensión de *rendición de cuentas*, donde ese lugar lo guarda China.

Destaca también, que, en la dimensión de *Efectividad del gobierno*, China está por debajo de Alemania 12 puntos porcentuales, pero supera a los Estados Unidos por 5 puntos y, a México por 27 puntos (Banco Mundial, 2023).

**Figura 1**

*WGI por dimensiones para Alemania, China, Usa y México 2023.*



Nota: Elaboración propia con base en Banco Mundial (2023).

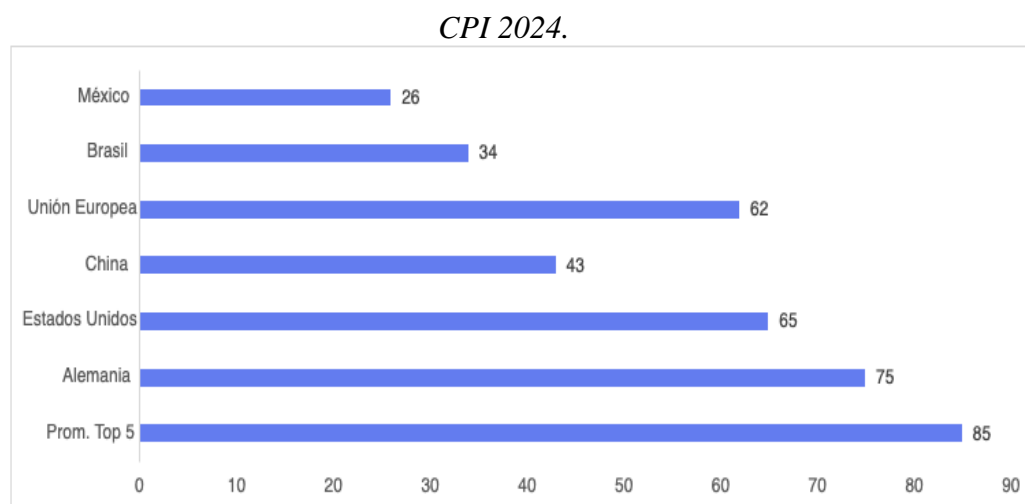
Un segundo indicador, elaborado por Transparencia Internacional es el CPI (Corruption Perception Index=Índice de Percepción de Corrupción) por sus siglas en inglés, aunque parece enfocado únicamente a la corrupción, mide indirectamente la fortaleza institucional y el nivel de transparencia. La escala es de 0 a 100, siendo 100=Nada corrupto, Cero= Completamente corrupto. Es el índice más conocido mediáticamente, representa un termómetro inmediato de institucionalidad.

En la Figura 2 es posible observar, que, en este indicador, nuevamente los países occidentales se encuentran por encima de China. El promedio del top cinco del índice la supera por 42 puntos, Alemania por 32, Estados Unidos por 22, la Unión Europea por 19 puntos.

México se encuentra en el lugar 140 de 180 países, incluso superado por China y Brasil, cuyos niveles de corrupción son altos (Transparencia Internacional, 2024).

**Figura 2**

*Top 5 del índice: Dinamarca 90, Finlandia 88, Singapur 84, Nueva Zelanda 83 y Luxemburgo 81, su promedio es de 85 puntos.*



Nota: Elaboración propia con base en Transparencia Internacional (2024).

Existe un tercer indicador; el más robusto académicamente hablando, es el denominado V-Dem, elaborado por la Universidad de Gotemburgo en Suecia.

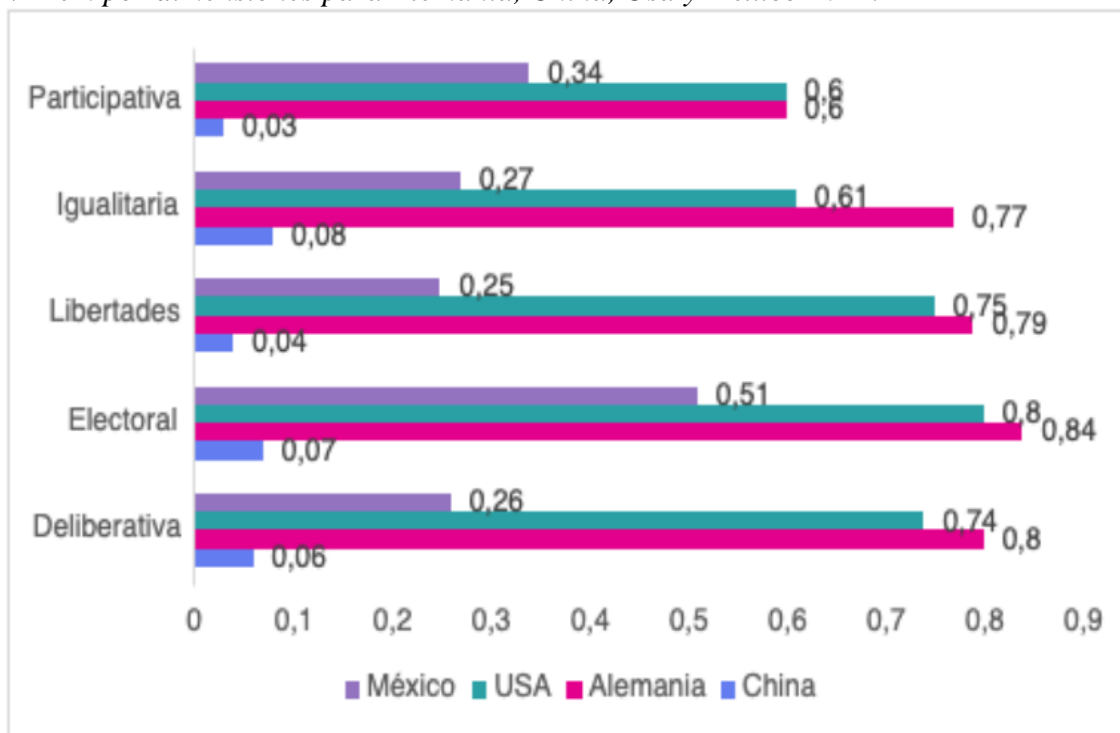
En la Figura 3, es posible observar los valores de los cinco índices compuestos, para los países elegidos en la muestra, en el año 2024. Recordando que se trata de puntajes de cero a 1, donde cero= a nada democrático y 1= máxima democracia.

El promedio del V-Dem para Alemania es de .76 casi igual que Estados Unidos con .70, el promedio de China es muy bajo, únicamente con .05. México con .33 puntos.

Nuevamente, China es la más atrasada, cuenta con un indicador de institucionalidad sumamente negativo (V-Dem, 2024).

**Figura 3**

V-Dem por dimensiones para Alemania, China, Usa y México 2024.



Nota: Elaboración propia con base en V-Dem (2024).

**Participativa:** Influencia directa de los ciudadanos en las decisiones políticas. **Igualitaria:** Grado de oportunidad de los grupos sociales para participar en las decisiones políticas. **Libertades:** Protección de libertades e independencia del Poder Judicial. **Electoral:** Existencia de elecciones libres, limpias y multipartidistas. **Deliberativa:** Debate público previo a decisiones públicas.

Sin por supuesto demeritar la información que arroja los indicadores anteriores, es importante describir que todos ellos conllevan una metodología que nada tiene que ver con un abordaje directo a las instituciones evaluadas en cada país.

El Banco Mundial calcula el WGI con datos que se generan de 30 fuentes internacionales, por ejemplo, instituciones como Economist Intelligence Unit, Freedom House, Afrobarometer. Transparencia Internacional genera el CPI por medio de percepciones de expertos y propietarios de empresas. En el caso del V-Dem, la Universidad de Gotenburgo utiliza evaluaciones de cerca de 3,000 expertos, evaluadores nacionales e internacionales, cada experto califica indicadores que tienen que ver con cada una de las dimensiones que el V-Dem mide.

No se trata de un abordaje directo, se nutre de percepciones externas, sin embargo, representa el sistema lógico y sustentado de cómo medir la institucionalidad en cada país, con dimensiones muy claras, referente para tomar decisiones de inversión.

### **Premio Nobel de Economía e institucionalidad**

La importancia de la institucionalidad ha llegado a ser sujeto del Premio Nobel de Economía, por lo menos de seis de ellos: En 1986, el estadounidense James. M Buchanan, estudió cómo reglas constitucionales y estructuras políticas, influyen en las decisiones económicas, más adelante, en 1991, el inglés, Ronald Coase, mostró la importancia de los derechos de propiedad para el logro de la eficacia económica. Amartya Sen, hindú, en 1998, ganó el premio, por destacar la relación entre la democracia, las libertades y las instituciones para el desarrollo humano.

En 2009, la estadounidense, Elinor Ostrom, demostró que ciertas comunidades pueden crear instituciones sostenibles para manejar recursos comunes, ganó el premio, a lado de su compatriota Oliver. E. Williamson, quien analizó cómo instituciones de gobernanza logran reducir costos de transacción.

Posiblemente, los dos más importantes para la ocasión, son el de Douglass C. North en 1993, estadounidense, quien destacó la importancia de las instituciones, formales e informales, para lograr la inversión que detone el desarrollo económico, es quien primero destaca la importancia de la existencia de la institucionalidad para generarlo.

Los ganadores del Premio Nobel de Economía 2024, Daron Acemoglu (Turquía), Simón Johnson y James A. Robinson (Gran Bretaña), resaltaron no únicamente la importancia de la existencia de instituciones, sino; establecieron que el tipo de ellas era importante, clasificándolas en *inclusivas* si generan prosperidad y *extractivas* si la frenan.

Un dato que contrasta con la lógica de los índices de institucionalidad y con el postulado, de lo que ella conlleva como elemento importante para lograr que la inversión aparezca y con ello, las posibilidades de un mejor desarrollo económico, es el que resulta, analizando un periodo largo de 1990 a 2024, donde China recibió, de inversión extranjera directa promedio como porcentaje de su PIB (Producto Interno Bruto) 2.99%, casi duplicando el porcentaje de Estados Unidos que es de 1.58%, Alemania 2.0% y México con 2.39% (Banco Mundial, 2024).

Lo anterior encuentra sentido si se explica desde la lógica económica, la cual menciona que, a mayor nivel de riesgo, expresado en una institucionalidad menor, el nivel de rentabilidad esperado debe de ser mayor. Es posible, que, por esta razón, los capitales llegaron a la nación asiática, explicado por una expectativa de obtención de utilidad más alta.

De acuerdo a WGI, CPI y V-Dem, China está calificada con un nivel de baja institucionalidad, lo cual se interpreta como algo negativo. Sin embargo, vemos que recibe mayor inversión extranjera, como porcentaje del PIB, que Estados Unidos e incluso que Alemania.

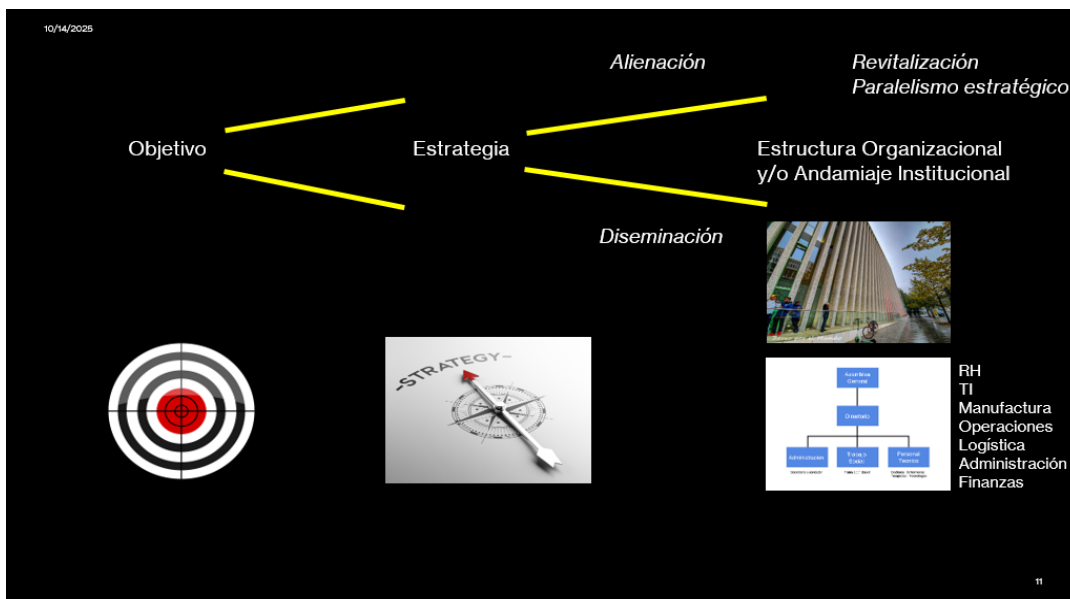
### **La administración estratégica**

Para esto, ¿Qué dice la disciplina de la administración estratégica al respecto? En la Figura 4, es posible observar los elementos generales que la administración estratégica establece para lograr un objetivo determinado: Primero lo plantea. Segundo, elabora una estrategia

adecuada para lograrlo. Tercero, diseña una estructura organizacional en el caso de una empresa y/o andamiaje institucional en el caso de un país, necesaria para realizar la estrategia que lleve al logro del objetivo deseado.

De esta manera, la estructura organizacional en una empresa y/o el andamiaje institucional en el caso de un país, deben apoyar la estrategia que se ha establecido, para lograr el objetivo deseado.

**Figura 4**  
*Elementos de la administración estratégica*



Nota: Elaboración propia.

Desde esta óptica, no existe receta secreta, ¿Cuál es la estructura organizacional adecuada y/o ideal en una empresa?, ¿Cuál es el andamiaje institucional adecuado y/o ideal para un país?, la respuesta es: La necesaria para apoyar la estrategia, establecida para el logro del objetivo deseado.

La estructura y/o el andamiaje no tienen un valor per se, ese valor lo adquiere, cuando se le otorga una función determinada que tiene que ver con el logro de un objetivo establecido. Por ejemplo, fuera de favoritismos partidistas, el Gobierno actual de México, habla de un “gobierno austero”, parece ser un adjetivo atractivo, sin embargo, la pregunta sería: ¿Para qué?, ¿Para qué se quiere un gobierno austero?, ¿Qué se busca lograr con ello?

En un ejemplo empresarial, se dice: “Tengo la mejor tecnología”, muy bien, parecería difícil que alguien esté en desacuerdo con que, en estos tiempos tan adelantados en TI, no se cuente con este elemento dentro de la empresa. Sin embargo, la pregunta sería: ¿Para qué?, ¿Para qué se tiene la mejor tecnología? ¿Qué se pretende lograr con ello?

Al hacer este cuestionamiento, se le da sentido a la existencia o no de una estructura

organizacional y/o a un andamiaje institucional, resuelve de manera estratégica, o táctica, en su menor expresión, muchas decisiones de usos y/o aplicación de recursos, sobre todo en un mundo donde el concepto de *escasez* continua vigente; con su uso, es posible acceder a esferas de mayor rendimiento, eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

Se contemplan dos actividades cruciales para el logro del objetivo establecido, una es la *diseminación estratégica*, la cual consiste en el pleno conocimiento del objetivo y de la estrategia, por parte de cada integrante de la estructura y/o andamiaje. Diseminar los porqués es importante.

La segunda actividad es la *alineación estratégica*, significa que la estructura organizacional y/o el andamiaje institucional, debe dirigir sus actividades a realizar la estrategia que lleva al logro del objetivo. Es importante conocer el objetivo y la estrategia para lograrlo, pero también lo es, actuar en consecuencia para hacerlo. Alineación consciente al saber qué hacer y porqué hacerlo.

De esta manera, se logra una estructura organizacional y/o andamiaje institucional enfocado en la realización de la estrategia y el logro del objetivo, pensante estratégicamente y en el menor de los casos, tácticamente. Sean Covey menciona que en lo que una organización se enfoca, se expande. Enfocarse, expande los buenos resultados (McChesney et al., 2012).

Peter Senge, enseña con *la quinta disciplina*, a construir organizaciones inteligentes, abiertas a mejorar, cuestionar, aprender, pensar en grupo, pensar sistémicamente e innovar (Senge, 1990). De modo tal, que, adicionando las aportaciones de la administración estratégica, se podrían diseñar estructuras y/o andamiajes, enfocadas en la realización de la estrategia y el logro del objetivo, actuando no solo de manera inteligente, sino inteligente estratégicamente.

Las empresas y los países pertenecen a sistemas más grandes que ellos, así que el objetivo, la estrategia y la estructura organizacional y/o el andamiaje institucional, establecidos, deben de ser revisados y actualizados frente a los cambios del entorno, deben ser *revitalizados*, cuidando el paralelismo estratégico entre el actuar de los entes y el del ambiente en donde se desempeñan.

La estrategia es una luz en el camino, sin embargo, las empresas desaparecen y los países no logran sus objetivos, entre otras cosas, porque no cuentan con una, porque teniéndola no la ejecutan, al hacerlo, lo hacen de manera equivocada, no la diseminan, no alinean la estructura y/o el andamiaje, no se revitaliza, pero también porque es incorrecta.

Para evitarlo, es fundamental establecer metas intermedias, así como contar con elementos cuantitativos de medición, mismos que permiten corregir a tiempo.

En este momento, es pertinente contar una anécdota que escuché proveniente de una de mis hermanas, que trabajaba en el sistema de educación preescolar y primaria en México; ella era supervisora, llegaba a las escuelas y seleccionaba un salón en el cual revisaba las diferentes actividades de los docentes, en una ocasión, entró al iniciar la clase, la profesora saludo a los niños y comenzó a desarrollar el tema del día, sin embargo, un pequeño

estudiante, alzó la mano y llamó a la profesora, ella le dio la palabra y el pequeño preguntó: ¿Maestra, a qué hora van a dar el desayuno?, ella le contestó que en un momento más y continuó con la clase. Pasado unos minutos, el pequeño volvió a alzar la mano y llamó, nuevamente a la maestra, ella, le dio la palabra, el pequeño preguntó: ¿Maestra, a qué hora van a dar el desayuno? Lo mismo se repitió una tercera vez, pero en esta última ocasión, la supervisora intervino y autorizó la entrega del desayuno. Fin de la anécdota.

Moises Ikonicoff, escribe que el Estado no únicamente debe de ceñirse a cumplir con la creación de desarrollo económico, sino que debe buscar el desarrollo de libertades políticas, civiles, sociales y culturales (Ikonicoff, 1985).

Sin desmentir esta idea, la anécdota del pequeño estudiante solicitando desayunar antes de tomar la clase, puede ejemplificar, que efectivamente, el Estado debe procurar un desarrollo integral, simplemente la discrepancia sería en que es necesario establecer prioridades, sobretodo, cuando el concepto de *escasez* económica sigue presente.

### **La planificación estratégica de la República Popular China**

¿Cómo sacar a 1,000 millones de ciudadanos chinos de la pobreza? ¿Cómo proporcionarles empleo? ¿Cómo proveerles de sistemas de educación y salud? ¿Cómo lograr que el desarrollo económico no se quedara únicamente en las ciudades, sino que llegara a la esfera rural? Eran las preguntas que Deng Xiaoping (el transformador de China) tenía en su mente, al mirar a su alrededor y ver a sus compatriotas sumergidos en la pobreza.

Deng utilizaría la estructura que le dejaba el otrora sistema comunista, a la muerte de Mao Zedong acaecida en 1976, para implementar el sistema capitalista en China (Vogel, 2011). Abriendo la economía de una manera por lo más estratégica.

La Figura 5 muestra el esquema estratégico de la República Popular China, al observar los logros, sobre todo haber sacado a 750 millones de personas de la pobreza (World Bank & Development Research Center of the State Council, 2022). Elevando 12.0% anual el ingreso per cápita, con acceso a educación y salud, es imposible dejar de indagar en la forma en que los están alcanzando (Banco Mundial, 2020).

El andamiaje institucional utilizado para realizar la estrategia y lograr los objetivos se asume vertical. El Partido Comunista Chino tiene el control total, los gobiernos de las provincias son nombrados por ellos, quien decide de forma inmediata, es el Comité Permanente del Buro Político, integrado por 7 a 9 personas, las cuales, analizan la situación y deciden, en consecuencia, de lo que se está buscando lograr.

Así que hay objetivos, metas intermedias y estrategias claras, específicas y definidas. Existe alineación y diseminación estratégica por medio de las decisiones del Comité Permanente y de la acción de las autoridades provinciales, se nota revitalización, cuando, en 2012, actualizan su objetivo, adicionando el liderazgo tecnológico, fundamental, no solo para que siga existiendo paralelismo estratégico sino como un elemento indispensable para seguir

creciendo y alcanzar ser la economía número uno del mundo

No se trata de justificar nada, pero tampoco de hacerlo a un lado per se, descartarlo a priori, sin indagar, sin analizar, sin tratar de entender, sin aprender de lo que se ha logrado. No se debe descartar únicamente porque sus índices de WGI, CPI y V-Dem son bajos. Por supuesto que importa el cómo. No es nuevo que se escriba sobre la prosperidad económica de las autocracias, pero tal vez aporte algo escribir sobre cómo lo han logrado.

Un estudio realizado por un organismo internacional externo, con datos de más de 30 mil entrevistas realizadas durante los años de 2003 y 2016 concluye que, la aceptación de la población de China con su gobierno central es superior al 90.0%, no así con sus gobiernos locales (Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2020).

Posiblemente la anécdota del pequeño estudiante solicitando desayunar antes de comenzar la clase, pudiera dar una explicación de las prioridades del andamiaje institucional elegido por el Partido Comunista Chino para lograr sacar a tantos millones de personas de la pobreza y darles, no únicamente, con todo respeto, la posibilidad de alimentarse, si no la oportunidad de tener una vida.

Cada logro del ser humano habilitando a la persona que está a su lado, lo enaltece. Justifica la condición de homo sapiens, la enorgullece.

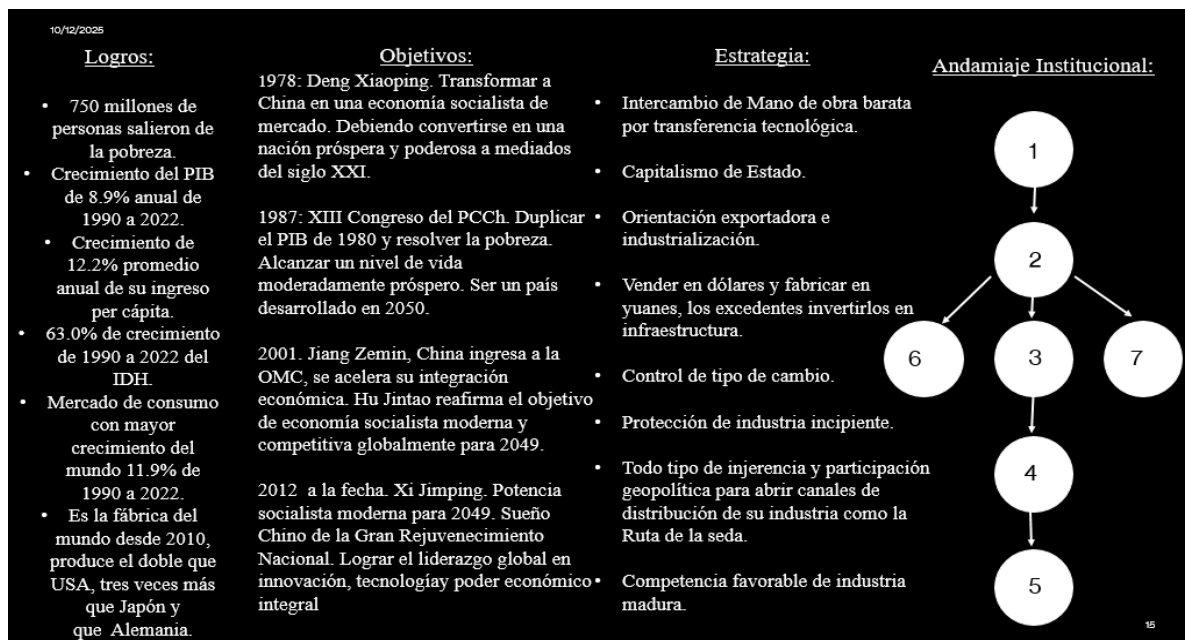
Lograr esa prosperidad no es poca cosa, lograrlo con libertades individuales y colectivas tampoco. Que mejor escenario, tener prosperidad económica y plena libertad. Posiblemente sea una evolución, aunque; en el futuro, difícilmente cambiará este andamiaje institucional adoptado para el logro de los objetivos establecidos, los retos siguen siendo enormes, hay quien dice que en China dos cosas son eternas: la primera es la prosperidad económica y la segunda el Partido Comunista Chino (Todaro & Smith, 2020).

También se dice que en este siglo se podrá ver que China rebasa a Estados Unidos, convirtiéndose en la economía más grande del mundo, pero no alcanzará su nivel de ingreso per cápita (Dadush, 2010).

En un mundo en donde existe una queja porque la globalización y el neoliberalismo trajo malos resultados a sus países, China utilizó una máxima del Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz la cual menciona que la globalización está ahí, uno decide como entrar en ella. La nación asiática decidió entrar jugándola a su favor (Stiglitz, 2002).

Así que, utilizando, tácitamente, los elementos de la administración estratégica, demostró, que es posible salir adelante, estableciendo objetivos y buscando alcanzarlos basándose en las fortalezas, jugando cualquier entorno de forma favorable, pensando de forma estratégica, construyendo andamiajes institucionales con sentido, enfocados en realizar una estrategia y lograr un objetivo, disseminando los porqués, alineando de manera consciente el actuar y revitalizándose para cuidar el paralelismo estratégico, logrando siempre estar vigente en el entorno y hasta convertirse en parte de la configuración de uno nuevo.

**Figura 5**  
*Esquema estratégico de la República Popular China*



1.- Congreso Nacional del PCCh. 2.- Comité Central. 3.- Buró Político 25 miembros. 4.- Comité Permanente del Buró Político 7 a 9 miembros. 5.- Ejército Popular de Liberación. 6.- Gobierno/Consejo de Estado. 7.- Gobiernos Provinciales.

Nota: Elaboración propia con base en (World Bank & Development Research Center of the State Council, 2022); (Banco Mundial, 2020); National People's Congress (2018); The State Council (2024).

## **Conclusiones**

Una misión del ser humano es integrar a más personas en las decisiones políticas y a la prosperidad económica. Cuando una empresa y/o un gobierno logra sus objetivos, de alguna forma lo está haciendo.

Para tal efecto, se necesita una estructura organizacional para la empresa y/o un andamiaje institucional para un país. No existe una forma ideal. La más eficiente, efectiva, productiva y rentable, es la que se diseña en base a lo que se busca lograr, es la que se construye para apoyar la realización de una estrategia que lleva a cumplir un objetivo establecido. Responder la pregunta ¿Para qué? suele ayudar en este propósito.

Dicha estructura y /o andamiaje debe ser conocedor de la estrategia a ejecutar y del objetivo a lograr, su actuar debe dirigirse en todo momento hacia la realización y el logro de estos, fomentar el conocimiento de los porqués y actuar en consecuencia de manera consciente se torna fundamental, el enfoque ayuda a expandir los buenos resultados, debe revitalizarse, para no perder paralelismo estratégico con su entorno, debiendo actuar, no solo inteligentemente, sino estratégicamente inteligente.

Para evitar la ejecución de estrategias incorrectas, es importante considerar metas intermedias y contar con un sistema de medición cuantitativo, esto ayuda, objetivamente, a corregir a tiempo.

La administración estratégica siempre encuentra caminos para progresar, no importa lo difícil que se torne el ambiente, lo rudo del entorno o las obscuridades que muchas veces el ser humano se impone a sí mismo, ella siempre encontrará un camino que lleve a salir adelante y a lograr los objetivos. Únicamente hay que utilizarla.

Darle su justo valor a cada intento del ser humano por prosperar es importante, entenderlo es fundamental para poder encontrar un lugar en ellos, es posible tener preferencia en uno o en otro, también situarlos del lado del bien o del mal, nada de eso impedirá que hayan actuado o sigan actuando en la realidad, ella misma está imbuida de cosas positivas y negativas, posiblemente esa sea su naturaleza, darles un lugar es hacer que exista uno para cada cual, es no diferenciarnos sino incluirnos y eso enaltece al ser humano.

## Referencias

- Ash Center for Democratic Governance and Innovation. (2020). *Understanding CCP resilience: Surveying Chinese public opinion through time*. Harvard Kennedy School. [https://ash.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/02/final\\_policy\\_brief\\_7.6.2020.pdf](https://ash.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/02/final_policy_brief_7.6.2020.pdf)
- Banco Mundial. (2020). *PIB per cápita. (US\$ a precios actuales)*. Indicadores del Desarrollo Humano. Grupo del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2024). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (%PIB)*. Indicadores del Desarrollo Mundial. Grupo del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. PNUD. <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads>
- Banco Mundial. (2023). *Worldwide Governance Indicators*. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
- Dadush, U. (2010). *The world order in 2050*. Carnegie Endowment for International Peace. [https://carnegie-production-assets.s3.amazonaws.com/static/files/World\\_Order\\_in\\_2050.pdf](https://carnegie-production-assets.s3.amazonaws.com/static/files/World_Order_in_2050.pdf)
- Instituto V-Dem, Universidad de Gotemburgo. (2024). *Varieties of Democracy (V-Dem) Dataset v13*. Universidad de Gotemburgo. [https://www.v-dem.net/documents/61/v-dem-dr\\_2025\\_lowres\\_v2.pdf](https://www.v-dem.net/documents/61/v-dem-dr_2025_lowres_v2.pdf) [https://www.v-dem.net/data\\_analysis/MapGraph/](https://www.v-dem.net/data_analysis/MapGraph/)
- Ikonickoff, M. (1985). Teoría y estrategia del desarrollo: El papel del Estado. *El Trimestre Económico, Julio-Septiembre de 1985. Vol. 52, No. 207 (3) (Julio-Septiembre de 1985)*. Pp.813-836. Fondo de Cultura Económica. [www.jstor.org/stable/23396739](http://www.jstor.org/stable/23396739)
- McChesney, C., Covey, S., Huling, J., & Thele, S. (2012). *Las 4 disciplinas de la ejecución: Logra tus metas más importantes*. Free press USA 2012.
- National People's Congress. (2018). *Constitution of the People's Republic of China*. [http://english.www.gov.cn/archive/lawregulations/201911/20/content\\_WS5ed8856ec6d0b3f0e9499913.html](http://english.www.gov.cn/archive/lawregulations/201911/20/content_WS5ed8856ec6d0b3f0e9499913.html)
- Senge, P.M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica
- Stiglitz, J.E. (2002). *El malestar de la globalización*. Taurus.
- The State Council, The People's Republic of China. (2024). *China's national development goals*. <https://english.www.gov.cn/>
- Todaro, M.P., & Smith, S.C. (2020). *Desarrollo económico* (13.a ed., trad. de M.Sánchez). Pearson Educación.
- Transparencia Internacional. (2024). *Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) 2024*. Transparencia Internacional. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- Vogel, E.F. (2011). *Deng Xiaoping and the Transformation of China*. Belknap Press, Harvard University Press.
- World Bank & Development Research Center of the State Council, The People's Republic of China. (2022). *For decades of poverty reduction in China: Drivers, insights for the*

*world, and the way ahead*. World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e9a5bc3c-718d-57d8-9558-ce325407f737/content>