

INSTITUTO NACIONAL PARA EL  
FEDERALISMO Y EL DESARROLLO  
MUNICIPAL

CURSO VIRTUAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMA 1

FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
PARTE 1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
2.1. ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
PARTE 2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.2. DEFINICIÓN .....	5
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
PARTE 3. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
2.4. FORMULACIÓN .....	10
2.5. IMPLEMENTACIÓN .....	12
2.6. EVALUACIÓN.....	12
2.7. LOS NIVELES DE LA PLANEACIÓN .....	14
2.7.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
2.7.2. PLANEACIÓN TÁCTICA.....	16
2.7.3. PLANEACIÓN OPERATIVA.....	17
PARTE 4. LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.8. MISIÓN.....	21
2.9. VISIÓN.....	25
2.10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	28
2.11. DIFERENCIA ENTRE VISIÓN Y OBJETIVOS.....	33
2.12. LAS ESTRATEGIAS.....	33
2.13. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ MULTICRITERIO .....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, de cualquier tipo, sean públicas o privadas buscan trascender en el tiempo, no importa a qué se dediquen siempre buscarán perdurar. En el caso de las organizaciones privadas queda claro que buscan obtener ganancias económicas, ello requiere conocer el entorno en el que se desenvuelven y sobre todo conocerse a sí mismas para identificar cual es la posición dentro del mercado, a partir de lo cual definirán su rumbo y las estrategias para orientarse hacia ese rumbo definido.

En el caso de las organizaciones públicas es muy clara su razón de ser, pero a diferencia de lo que sucede en las organizaciones privadas, conocer su entorno, su mercado y su rumbo se vuelve más complicado. Cabe recordar que las organizaciones públicas se conforman por estructuras más rígidas, en donde el cambio se da de forma más pausada y en donde controlar el entorno es más complicado que en el sector privado.

En ambos casos las organizaciones se enfrentan ante la incertidumbre, debido a que no pueden controlar todos los elementos de su entorno y al desconocimiento del futuro, no obstante, con herramientas como la planeación estratégica es posible orientar adecuadamente el rumbo de las organizaciones y adaptarse a los cambios que en el entorno se generen.

El presente tema introduce de manera general a la planeación estratégica. Está compuesto por cuatro partes, el desarrollo histórico de la planeación estratégica, el concepto de planeación, el proceso a seguir para la construcción de la planeación estratégica y por último los principales elementos a considerar para elaborar la planeación. Al tratarse de un tema introductorio se trata el tema de manera general, como base para que en temas posteriores se pueda abordar el tema de la planeación en el ámbito municipal.

## PARTE 1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1. ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una disciplina surgida en el ámbito privado. Si bien la planeación como tal tiene varias décadas, en su perspectiva estratégica se desarrolló desde fines de la década de los sesenta. Mediante una revisión histórica del concepto de planeación estratégica encontramos que entre los años 1960 y 1970 se desarrolla un modelo de toma de decisiones en Harvard basados en perspectivas aplicadas a las empresas; donde la planeación estratégica se conforma como “un proceso formal de elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización”.<sup>1</sup>

Para la década de los ochenta se genera una concepción de la planeación con base en la Estrategia Competitiva, que considera las ventajas competitivas de los actores, y a partir de esta década se empieza a incorporar la planeación estratégica a la administración pública. Posteriormente en los años 90 surge el modelo de administración estratégica, que enfatiza la idea de estrategia con lo que se buscaba que la administración se orientara hacia la organización de procesos y estructura.

La administración privada tiene algunas características similares a la administración pública, por ejemplo puede buscar el incremento en la productividad, para la empresa privada esto puede representarse como aumento de producción y para la Administración Pública como la mejoría en la prestación de los servicios públicos. Si se comparan las funciones de una institución privada y una institución pública encontramos que ambas necesitan crear productos, pero la empresa busca ganancias económicas y el sector

---

<sup>1</sup> Ángel, Iglesias Alonso, **El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas: una visión desde la teoría del caos**. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos: Dykinson, 2004.

público genera bienes y servicios para la comunidad, con la finalidad de crear bienestar social y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Algunas otras semejanzas del sector público y el sector privado son la limitación presupuestal, los mecanismos de control y transparencia, el análisis del costo-beneficio y la administración de recursos humanos y materiales.

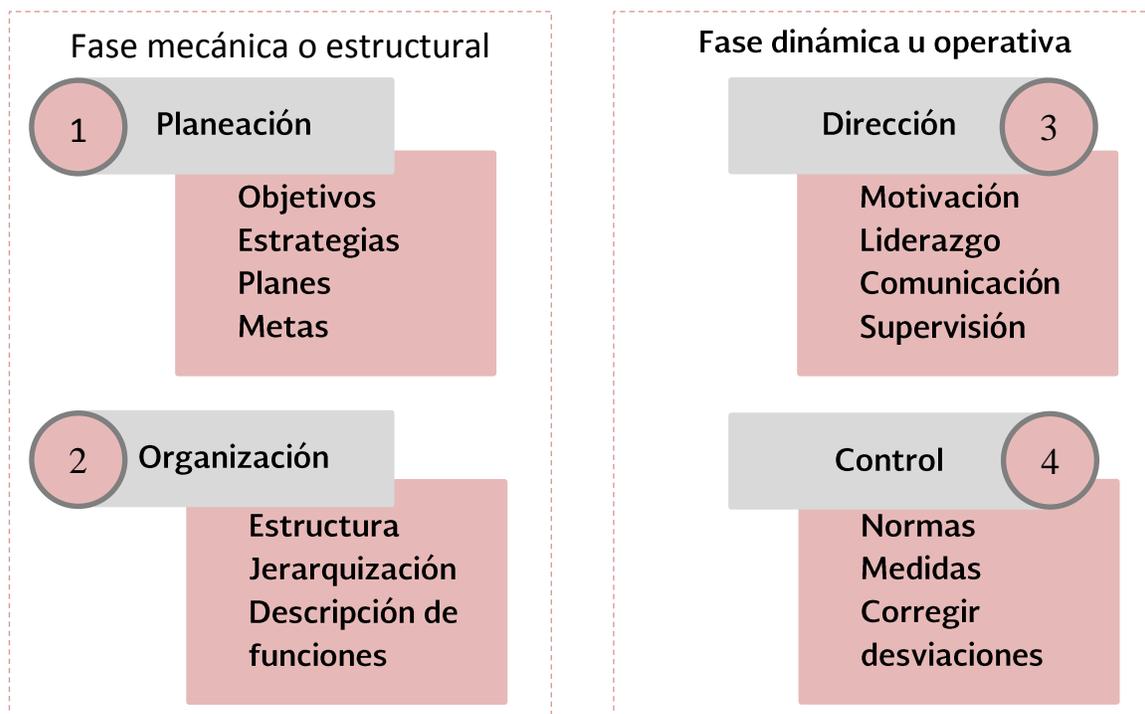
## PARTE 2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.2. DEFINICIÓN

Gran parte de las actividades que desarrollamos en nuestra vida cotidiana tienen un componente de planeación, dirigirse al trabajo por las mañanas, el tipo de comida que consumimos, las vacaciones que tomamos, etc., este tipo de planeación es informal, ya que no se basa en herramientas específicas para llevarlas a cabo. Incluso, muchos negocios se desenvuelven con base en este tipo de planeación.

Como disciplina administrativa la planeación es la primera etapa dentro de un proceso que se compone de dos fases:

**Figura 1**  
**Etapas del proceso administrativo**



A diferencia de la planeación informal, la planeación de tipo formal se enmarca en un proceso como el descrito en la figura anterior, en donde contamos con una primera etapa –la planeación– que define objetivos específicos, las estrategias para alcanzar esos objetivos, planes y metas. Una vez establecidos estos elementos debemos definir los elementos organizacionales que nos permitirán ejecutar la planeación, ambos elementos componen una primera fase, denominada mecánica o estructural. Una segunda fase se compone de dos etapas, la dirección, en la cual una vez definida la estructura jerárquica de la organización se procede a orientar todos los recursos hacia el logro de los objetivos organizacionales, y por último se establece la etapa de control, en la cual se definen todos los elementos normativos y de evaluación que nos permitan identificar si lo que estamos haciendo está orientado al logro de nuestras metas o nos estamos desviando de ello.

Como se puede observar en la figura 1, la planeación es una etapa fundamental en la administración de las organizaciones, ya que con base en lo que se identifique y defina en esta etapa es como se va a proceder en las siguientes. Por ejemplo, si en la etapa de planeación se identifica un cambio en el entorno, entonces probablemente los bienes y servicios que como organización producimos ya no responderán a las necesidades de la población (o clientes), por lo que a partir de la definición de la nueva orientación de la organización posteriormente definiremos una diferente estructura organizacional que se adapte a lo que hacemos diferente y definiremos nuevos medios de comunicación y de supervisión. Es decir, las siguientes etapas del proceso administrativo se modifican, de ahí la importancia de establecer correctamente todos los elementos que componen la etapa de la planeación.

Ahora bien, la planeación desde un enfoque estratégico, se refiere a una planeación específica orientada en el largo plazo, que define el rumbo de las

organizaciones y que a partir de un conjunto de estrategias nos permite alcanzar determinados objetivos, todo ello con base a las características de la organización, el medio en el que se desenvuelve, la competencia, así como la propia orientación que la organización quiera tener.

En forma más rigurosa la planeación estratégica es “un instrumento que, según la evolución previsible del entorno y del análisis interno de la organización, explora alternativas y pone énfasis en las implicaciones futuras de las decisiones presentes; establece objetivos estratégicos a largo plazo con una metodología rigurosa y participativa; facilita la comunicación y permite atenuar intereses divergentes, y está destinada a lograr el compromiso de acción de los diferentes niveles de la estructura.”<sup>2</sup>

La planeación desde una perspectiva estratégica, implica las grandes decisiones de la organización, aquellas que en su conjunto la orientan en el tiempo, por lo mismo implica la participación de todos sus integrantes. Es importante generar espacios para que se involucre la participación de todos los integrantes de la organización en la formulación de la planeación estratégica, ya que ello permitirá disipar posibles resistencias en durante su instrumentación, además de que favorecerá la identificación de los integrantes con la organización y sus propósitos.

### 2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las características de la planeación estratégica nos permiten identificar de forma más clara la orientación y el alcance de esta herramienta.

---

<sup>2</sup> Juan José Gutiérrez Chaparro, **Planeación Estratégica en ciudades: Un modelo Emergente para el Estado de México**. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México, 2000, p.43

**Figura 2**  
**Características de la planeación estratégica**

Característica
Ayuda a analizar el entorno en el que se desenvuelve la institución, en el presente pero además analiza el surgimiento de cambios en las tendencias con el fin de reducir la incertidumbre buscar adecuar las acciones internas con base en la situación externa.
Considera a la institución (pública o privada) como un sistema; esto es, como un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para conseguir un objetivo que es la misión; para ello la institución cuenta con capacidades, recursos y habilidades.
La institución y el ambiente interactúa influenciándose mutuamente; las influencias del exterior pueden ser positivas, presentándose como oportunidades para la institución o negativas, siendo amenazas que necesitan disminuir su impacto en la institución.
Identifica las oportunidades y riesgos que pudieran surgir en un futuro lo que ayuda a la toma de decisiones.
Genera conocimiento de la situación actual de la institución conociendo sus fortalezas y capacidades.
Expone posibles alternativas para la acción en un futuro mostrando diversas opciones mediante las cuales se tomarán decisiones en el presente, es decir, es un “proceso dirigido a la toma actual de decisiones teniendo en mente el futuro y como un medio para prepararse para la toma de decisiones futuras para que aquellas puedan llevarse a cabo rápida y económicamente, minimizando las alteraciones que esto presente para el proyecto.” <sup>3</sup>
Busca obtener objetivos provenientes de una misión y visión; estos objetivos no son rígidos, por el contrario: son objetivos que pueden cambiar con el tiempo, ya que considera la existencia de un contexto cambiante y complejo.
Involucra la formulación de objetivos y selección de los medios para alcanzarlos, es decir, tiene una orientación hacia fines y medios. Donde los fines son la visión, misión y los objetivos y los medios son las estrategias, tácticas y actividad.

---

<sup>3</sup> Aragón Romero, Eduardo y Quiñones Sandoval, Marco Antonio. **Sistema de planeación estratégica enfocado a la sustentabilidad de un programa para la captación de precipitaciones pluviales en la facultad de ingeniería;** tesis para obtener el título de ingeniero industrial, Facultad de ingeniería, División de ingeniería mecánica e industrial, UNAM, 2011, P. 11.

Permite considerar la filosofía, ideas y valores que rigen las acciones de los miembros de la institución, anticipar los cambios de situación favorable o desfavorable y delimitar líneas de acción jerarquizando prioridades; por ello; es considerada como “el arte o la filosofía de administrar una empresa bajo un punto de vista de los posibles acontecimientos futuros”.<sup>4</sup>

Es una redacción de las estrategias que la institución pretende realizar para conseguir los objetivos basados en su visión y misión. Esta redacción permite organizar las estrategias a seguir considerando recursos (humanos, económicos y materiales) y buscar los indicadores que servirán para evaluar el progreso de las estrategias o líneas generales que serán concretizadas en una etapa posterior con las tácticas y proyectos.

Se concibe como un proceso que analiza la realidad presente para posteriormente proyectar y visualizar algunos escenarios que permitan prever las posibles tendencias y en un momento dado cambiarlas.

Implica la participación de los miembros de la institución para que contribuyan con sus conocimientos y sean corresponsables con la planeación y los objetivos de la organización.

Es flexible, ya que a través de un constante monitoreo y análisis puede aplicar reajustes, con base en cambios en las circunstancias, aparición de problemas o situaciones diversas; además, es un proceso interactivo que involucra a las áreas de la administración, por lo que se debe alentar su compromiso para participar en la elaboración y ejecución de cada uno de los objetivos plasmados.

---

<sup>4</sup>Matthias Sachse, *Planeación estratégica en empresas públicas*, México, Trillas, ITAM, 1990 (reimp. 2009), p. 25

## PARTE 3. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica puede verse como un ciclo en donde existen 3 etapas que se interrelacionan entre sí constantemente, formulación, ejecución y evaluación.

### 2.4. FORMULACIÓN

Es la primera etapa en la construcción de la planeación estratégica, por lo que además es la más delicada pues en ella se definen los elementos que determinarán la orientación de la organización en el tiempo. Comprende la elaboración del diagnóstico, la declaración de la misión y la visión, así como la elaboración de objetivos y estrategias.

En cada uno de estos elementos es importante incorporar mecanismos de participación ciudadana, ya que ello le da legitimidad a la planeación y en la posterior etapa de instrumentación será más fácil de asumir por parte de todos los involucrados.

Es importante que la participación de todos los integrantes de la organización en la definición de la planeación se dé mediante un proceso planeado y con el tiempo suficiente para incorporar de manera organizada a los grupos de la organización, en el caso de la planeación municipal, a los distintos grupos de la población. Por ello, podríamos hablar de la planeación, en el sentido de que la definición de los elementos de la planeación requiere de participantes, de tiempos y de formas.

Figura 3

**Elementos de participación para la formación de la planeación**

Participantes	Formas	Tiempos
<p>Propósito: identificar a todos los integrantes de la organización.</p> <p>Toda la organización: Presidente municipal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Síndicos</li><li>• Regidores</li><li>• Directores</li><li>• Operativos</li></ul>	<p>Propósito: que todos los integrantes de la organización estén conformes con la formulación de la planeación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Foros de consulta</li><li>• Mesas de dialogo</li><li>• Reuniones por áreas</li><li>• Reuniones directivas</li><li>• Otras</li></ul>	<p>Propósito: definir el tiempo de formulación de la planeación.</p> <p>Con base en las formas identifica el tiempo que se lleva la formulación de la planeación. Considerar que cada elemento de la planeación requiere de diversas reuniones, lo cual puede llevar varias semanas de trabajo.</p>

Los pasos para formular la planeación estratégica son los siguientes:

- Elaborar el diagnostico
  - Externo
  - Interno
- Redactar la misión
- Redactar la visión
- Elaborar los objetivos organizacionales
- Diseñar las estrategias organizacionales

En el presente tema se destacan los elementos que comprenden la formulación de la planeación estratégica. Cabe destacar que en todo momento es importante considerar la participación ciudadana en cada uno de estos elementos, de lo cual se profundizará en el módulo de la formulación del plan de desarrollo municipal.

## 2.5. IMPLEMENTACIÓN

Con la estructuración del plan se procede a la implementación de estrategias; para ello se recurre a formular planeaciones paralelas al plan estratégico, éstas son la planeación táctica y la planeación operativa, que es realizada por el área específica que implementará alguna estrategia del plan estratégico. La planeación táctica es la consolidación de la estrategia; en ella se establecen cuáles son los programas necesarios para conseguir los objetivos. Posteriormente se realiza la planeación operativa, que es la elaboración de los proyectos y de los pasos a seguir considerando tiempos, personal y recursos. Cabe recordar que estas planeaciones toman como base la planeación estratégica. El proceso antes descrito es la ejecución; esto es, llevar a hechos los planes.

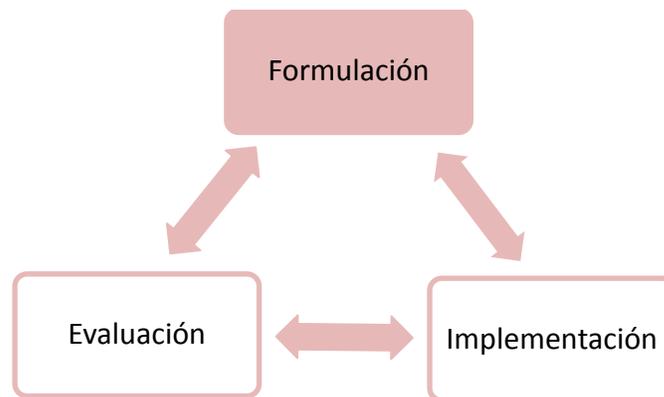
Para que esta etapa pueda desarrollarse sin obstáculos es importante que la primera etapa (formulación), se haya desarrollado debidamente, es decir, considerando la participación de todos, con reuniones periódicas y exhaustivas, en las que todos los integrantes estén de acuerdo en sus resultados, esto es, que estén conformes con la declaración de la misión, visión, filosofía, objetivos y estrategias.

## 2.6. EVALUACIÓN

Paralelamente a la implementación se lleva a cabo el seguimiento, la supervisión y la evaluación de las estrategias mediante los indicadores planteados en el plan ya sea con colocar cortes temporales o mediante evaluación de avances. Con la evaluación se genera la retroalimentación, esto es, ver qué cosas han fallado y cuáles han salido bien; esto permitirá reestructurar algunos objetivos y las estrategias para corregir errores y mejorar algunos elementos en las estrategias.

La evaluación se lleva a cabo principalmente mediante la elaboración de indicadores de seguimiento, los cuales están ligados a los objetivos que se establecen en cada uno de los niveles de la planeación. En la siguiente unidad se desarrollará con detalle la elaboración de objetivos e indicadores.

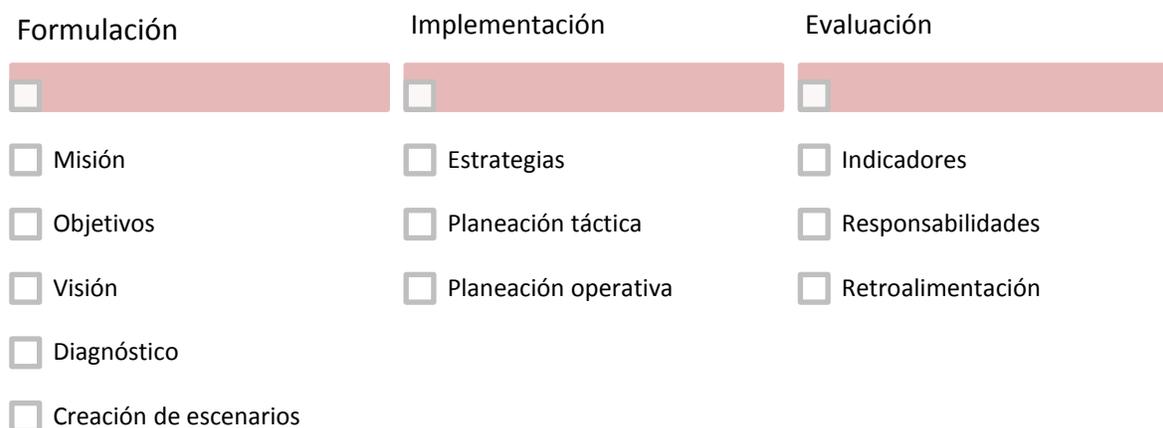
**Figura 4**  
**Etapas de la planeación estratégica**



En el esquema se puede observar que la planeación es flexible y las etapas están constantemente vinculadas, esto es, que ninguna pieza de nuestra planeación estratégica es inmutable, sino que conforme a los cambios en nuestro ambiente éstos también pueden experimentar cambios. Es decir, si por ejemplo, nuestra visión ya no se ajusta a nuestro entorno, entonces tendremos que revisarla para adecuarla a éste.

**Figura 5**

**Esquema de la planeación estratégica que muestra las etapas y los elementos que conforman la planeación**



## 2.7. LOS NIVELES DE LA PLANEACIÓN

### 2.7.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se ubica en la parte más alta de la organización<sup>5</sup> e implica las grandes decisiones sobre el rumbo que queremos que ésta tome en el largo plazo. Para el caso de los municipios esto está íntimamente ligado a nuestro entorno, por lo que aquí nos preguntamos cómo queremos que esté nuestro municipio en el futuro qué vamos a hacer para alcanzarlo.

Desde el enfoque de planeación estratégica la estrategia puede ser definida como “la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción de la asignación de los recursos necesarios para

<sup>5</sup> La organización es entendida de manera muy general como una estructura formal con una jerarquía y un objetivo que trasciende en el tiempo. El término *organización* se aplica las empresas del sector privado, empresas públicas, asociaciones civiles, estructuras del gobierno (secretarías, dependencias, organismos desconcentrados y descentralizados), organismos públicos autónomos, entre otros. Este término también aplica para la municipal, con la salvedad de que la planeación estratégica que se construya es aplicable tanto a su estructura administrativa como al espacio en el que gobierna.

llevar a cabo esas metas. La concepción de la organización para administrar estas actividades define la estructura.”<sup>6</sup>

Entre las características de la estrategia se encuentran:

- Es un mapa de decisiones y acciones coherentes, unificadas e integrales.
- Establece programas de acción y prioridades en los temas y la asignación de recursos.
- Selecciona los ámbitos y las situaciones en que la institución se desarrollará.
- Proporciona respuesta a las oportunidades que encuentra.
- Es la determinación de los grandes caminos a seguir para concretar la misión y la visión de la institución.

La estrategia en un contexto complejo y cambiante necesita características que le permitan flexibilidad, adaptación, elasticidad; cabe señalar que “la estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, si no que se ve en el contexto como una serie de actores, contradicciones y alternativas y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales”.<sup>7</sup> La estrategia, si bien es un proceso de pensamiento racional, reflexivo y fundamentado, no puede ser rígida y lineal.

En este sentido, la planeación estratégica funciona como una herramienta para elegir cómo actuar, que nos permita además, incrementar nuestra capacidad de comprender una realidad siempre cambiante, Es decir, la planeación estratégica y la estrategia se establecen como elementos que permiten analizar situaciones complejas de una manera más clara a partir del contexto en el que se desenvuelve nuestra organización, en donde además existen

---

<sup>6</sup> Arellano Gault, David, *Gestión Estratégica para el Sector Público, Fondo de Cultura Económica*, México 2006, p.19.

<sup>7</sup> *Ibid*, Op. Cit. p.26

distintos actores y grupos de interés, cada uno con sus propios intereses y su propia agenda.

### 2.7.2. PLANEACIÓN TÁCTICA

Las tácticas son consideradas como los pequeños caminos para concretar las estrategias, por lo que cada estrategia puede dar lugar a varias tácticas y su función es respaldar y concretar la estrategia.

Para definir las tácticas las áreas de la institución deben considerar las estrategias ya determinadas y analizar los factores externos en los que desarrollaran sus acciones y los factores internos como área que ayuden u obstaculicen.

La función de la planeación táctica es aclarar aquellas políticas ambiguas y desarrollar los procedimientos que intervienen en el funcionamiento de la organización, por ello es realizada por cada unidad de gestión y debe buscar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles para obtener los mejores resultados posibles basados en los objetivos de la planeación estratégica.

Los elementos básicos de la planeación táctica son:

- Objetivos de la unidad de gestión, estableciendo los objetivos de manera cualitativa y metas de forma cuantitativa. Estos elementos representan la imagen de los resultados que desean lograr.
- Establecimiento de indicadores para la evaluación de los resultados que se desea alcanzar durante un periodo.
- Principales amenazas y oportunidades que muestra la unidad de gestión; referidos a la correlación entre el entorno y la capacidad institucional disponible en cada unidad de gestión.

- Establecimiento de programas y acciones a desarrollar para obtener los objetivos planteados
- Análisis de recursos humanos, materiales, legales etc. para la elaboración de los programas.

La planeación táctica permite a cada área tener una guía de acción, donde se busca desarrollar capital humano, procesos de capacitación del personal y generar incentivos para motivar al personal a cumplir sus funciones para conseguir los objetivos propuestos.

### 2.7.3. PLANEACIÓN OPERATIVA

Posterior a la definición de las estrategias y las tácticas se inicia la planeación operativa, en donde, la planeación estratégica condiciona la planeación táctica generada por las unidades subsiguientes en el organigrama y estas a su vez condicionan la planeación operativa generada en las unidades operativas de la institución. Es decir el nivel superior de una organización condiciona a los niveles inferiores de la institución con ello se busca coherencia en los planes.

Esta escalada de la planeación permite coherencia y consenso en los objetivos de toda la organización además permite la comunicación entre las diversas áreas y entre directivos, jefes de unidad y funcionarios.

Para que el plan operativo se lleve a cabo es necesario:

1. Capacitar a los colaboradores para que comprendan las ideas y procedimientos fundamentales de cada unidad y como estos inciden en la misión de la institución. “Para poder realizar eficazmente cualquier trabajo, primero hay que estar convencido sobre la importancia de las

responsabilidades asignadas. Después hay que saber qué hacer y cómo hay que hacer para cumplir con éstas.”<sup>8</sup>

2. Generar capacidades en los colaboradores para la planeación (conocimientos, información y habilidades).
3. Lista de responsabilidades y de funciones. Las responsabilidades requiere de capital intelectual, técnico y social con base al puesto de trabajo, por ello es necesario que el municipio invierta en la capacitación de servicio de los funcionarios públicos con los que cuenta.
4. Establecimiento de normas de actuación.
5. La evaluación y seguimiento muestra los problemas o conflictos que limitan las responsabilidades afectando los resultados esto enfrentar los problemas.

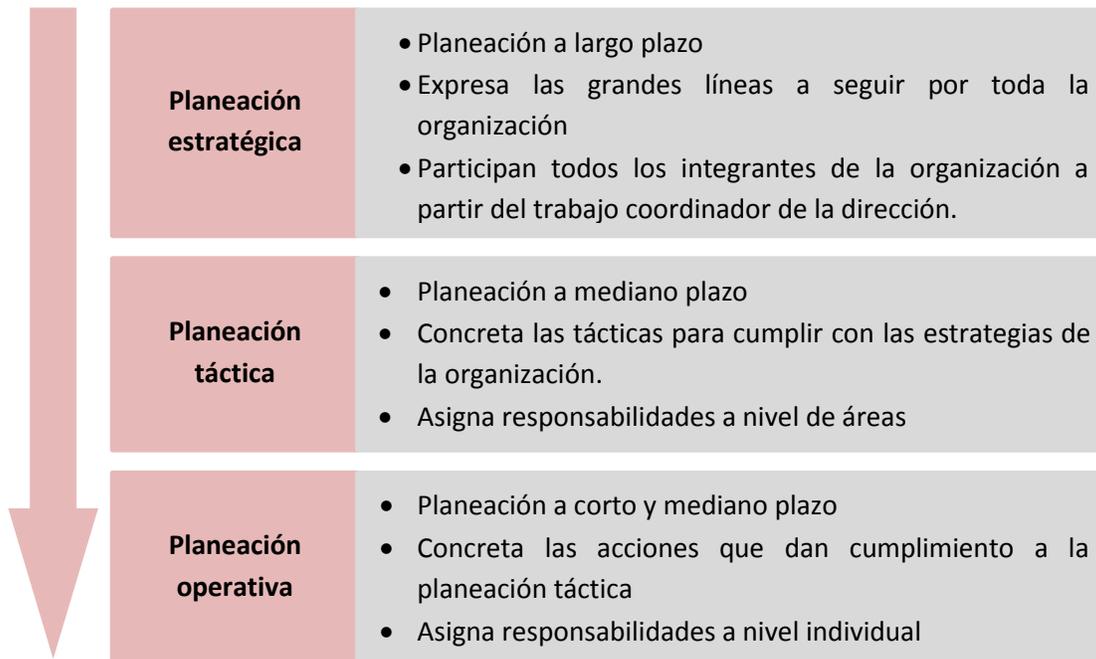
La planeación operativa es la formulación de procedimientos para generar acciones a las que se les debe dar un seguimiento constante para seguir su desarrollo, esta planeación debe de definir de manera precisa los programas, las acciones y actividades que se requieren para alcanzar las metas y objetivos propuestos estableciendo la administración de recursos humanos, recursos materiales y económicos y tiempo.

---

<sup>8</sup> Fernando Sánchez Albavera, *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES Serie Gestión Pública N° 32 Santiago de Chile, marzo de 2003 (En línea) URL: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/7/12097/P12097.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl> (Revisado 29-10-2013) p. 47

Figura 6

Características de la planeación estratégica, táctica y operativa



En la figura 7 se muestra un ejemplo de la división de estrategias en tácticas, y de la división de tácticas en actividades. A cada estrategia corresponden diversas tácticas, y a su vez, a cada táctica corresponden diversos proyectos. En la tabla se observa por ejemplo cómo un objetivo cuenta con tres estrategias, para la estrategia A existen tres tácticas, y a su vez, para la táctica A1 hay tres acciones, mismas que le dan atención parcial al objetivo, Para la táctica A2 de la estrategia A hay dos proyectos y la táctica A3 cuenta con un proyecto. Cada acción da respuesta parcial a la táctica de la cual forman parte, pero en conjunto, las tres acciones dan respuesta total a la táctica A1. A su vez, cada táctica da respuesta parcial a la estrategia de la cual forma parte, pero en conjunto dan respuesta total a esta estrategia. Por último, las estrategias en su conjunto deben atender de forma total a su objetivo estratégico.

Figura 7

Esquema de Planeación Estratégica, Táctica y Operativa.

Objetivo	<b>Objetivo 1</b>																			
Estrategia	<b>A</b>			<b>B</b>			<b>C</b>													
Tácticas	<b>A1</b>		<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>B1</b>		<b>B2</b>		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>								
Acciones	<b>A1.1</b>	<b>A1.2</b>	<b>A1.3</b>	<b>A2.1</b>	<b>A2.1</b>	<b>A3.1</b>	<b>B1.1</b>	<b>B1.2</b>	<b>B1.3</b>	<b>B2.1</b>	<b>B2.2</b>	<b>B2.3</b>	<b>C1.1</b>	<b>C1.1</b>	<b>C2.1</b>	<b>C2.3</b>	<b>C3.1</b>	<b>C3.2</b>	<b>C4.1</b>	<b>C4.2</b>

## PARTE 4. LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En las secciones anteriores se han mencionado algunos de los elementos de la planeación estratégica, en la presente sección se mencionará con mayor detalle cada uno de los elementos de los que consta la planeación estratégica. En primer término se abordan los elementos que comprenden la intención estratégica, es decir, los elementos que componen el conocimiento de la esencia de la organización. Son su esencia porque indican su razón de ser como el destino que trazamos por medio de una abstracción racional de nuestro presente, nuestros recursos, nuestras potencialidades y nuestro entorno.

### 2.8. MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización, institución o grupo, es el fin último de la misma. Es lo que da sentido a la existencia de la organización. Define su rumbo y por lo tanto es esencial para determinar y formular objetivos y estrategias. Por ello, la redacción de la misión debe orientar y motivar a los miembros de la institución y considerar la esencia de ésta.

Generalmente la misión expresa las actividades a las que se dedica la organización, la naturaleza de la institución o su objetivo primordial, representa el fin último de la institución; por ello, deber provenir del consenso entre los participantes en el proceso de planeación para fomentar que se sientan identificados con ella; esto genera responsabilidad en cada miembro de la institución. La misión de la institución es reflejo de las funciones y muchas veces se basa en la legislación que norma su creación y establece su marco de actuación, ya que la misión debe describir la naturaleza de la institución y de sus funciones.

El papel de la misión ante la sociedad es ser la carta de presentación, por ello es necesario explicar la función de la institución, así como la situación que busca modificar o qué situación busca alcanzar. La misión de las instituciones públicas responde al “cómo puede una organización determinada contribuir, de manera efectiva, a las metas del interés público”.<sup>9</sup>

La misión responde a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? La respuesta a esta pregunta proporcionará la caracterización de la identidad y el reconocimiento legal y su posicionamiento dentro del ambiente.

¿Qué buscamos con nuestro trabajo? Esto es la identificación de las funciones y de los fines, es decir, cual es la finalidad de nuestro trabajo.

¿Para quienes trabajamos?Cuál es la población objetivo de las acciones.

Otras preguntas a responder son:

¿Para qué lo hacemos?

¿Qué actividades realizamos?

¿Cómo cumplimos con nuestras actividades?

¿Cuáles son las necesidades sociales que cubrimos?

¿Qué nos hace distintivos y únicos?

¿A quién servimos?

Las funciones de la misión son:

- Ser el referente para la toma de decisiones, la creación de estrategias e indicadores de evaluación.

---

<sup>9</sup> Matthias Sachse, Op. Cit. p. 45

- Ser la carta de presentación hacia el exterior (comunidad, actores sociales específicos, instituciones gubernamentales estatales o federales, instituciones privadas, etc.) La comunicación al exterior puede permitir posteriormente alianzas o acuerdos con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos.
- Ser el símbolo o bandera que permita la identificación y cohesión de los colaboradores de la institución así como de los actores externos para que brinden su apoyo.

Algunos de los elementos a considerar en la construcción de la misión son:

- Establecer la finalidad de la Institución. Es importante que se defina con claridad cuál es la finalidad de la organización en el tiempo, siempre considerando que las misiones se establecen en el largo plazo.
- Población objetivo. La misión debe tener muy claro quién es su cliente, que en el caso de los municipios es sencillo pues la misión debe considerar a la población que habita en él.
- Concisa y convincente. En la medida de lo posible las misiones deben ser breves, con el propósito de que sean fáciles de aprender por parte de todos los funcionarios municipales y que sean fáciles de orientar mediante las estrategias definidas.
- Fácil de comprender. Además de ser breve, su redacción debe ser lo suficientemente clara como para que pueda ser asimilada por todos los integrantes de la organización.
- Misión realista. La construcción de la misión debe establecer aquello que el municipio está en posibilidad de cumplir, con el propósito de que la misión sea realista. Si bien la misión debe ser realista, no debe ser limitativa, es decir no debe enfocarse en las limitaciones propias del municipio (falta de dinero, falta de recursos humanos), puesto que ello implicará una misión muy corta en su alcance.

**Figura 8**  
**Misiones de administraciones municipales**

Municipio	Misión	Elementos destacables
<b>Valle de Bravo, Mex.</b>	Satisfacer las necesidades y aspiraciones de desarrollo de la población, proporcionando servicios que eleven la calidad de vida de los vallesanos, en aspectos de equidad, desarrollo económico, social y ambiental; alcanzando mejores niveles de vida.	Identifica aquello que está dentro de sus posibilidades: prestación de servicios. El elemento principal no está en la prestación de servicios sino lo que se logra con ello: elevar la calidad de vida de los vallesanos.
<b>El Carmen, Camp.</b>	Incrementar continuamente la capacidad de atraer, retener y multiplicar las inversiones, talento humano e innovación tecnológica, que permita generar un crecimiento económico sostenido y desarrollo social incluyente, con desarrollo ambiental sustentable para construir la visión de futuro de todos los Carmelitas, utilizando el Modelo de desarrollo de competitividad urbano municipal	Es clara en el medio (la atracción de inversión y talento) para alcanzar el fin (crecimiento económico).
<b>Nicolás Romero, Mex.</b>	Seguir trabajando para que en Nicolás Romero, la justicia social sea una realidad para todas y todos, a través de acciones de un gobierno moderno cercano a la ciudadanía, en donde las mujeres no sean excluidas, discriminadas o relegadas, donde los jóvenes, no sean vistos como un problema social y nuestros adultos mayores sean valorados por ser los cimientos de la historia viva de nuestro querido municipio.	La misión se concentra en un punto en particular, la inclusión social y la atención de grupos vulnerables.

Las misiones anteriores muestran la diversidad en la concepción de las misiones de los gobiernos municipales, con lo cual se muestra que si bien todos

los municipios desempeñan las mismas funciones, cada una tiene un propósito diferente debido a su contexto, su grado de desarrollo, el tipo de instituciones existentes, etc.

## 2.9. VISIÓN

Una vez definida su misión, la organización se encargará de identificar cómo se ve en el futuro, o mejor dicho, cómo quisiera verse en el futuro. La visión es una decisión actual que guiará las acciones futuras, es pensar en el futuro que se busca construir, es “pensar la realidad desde el ‘aun no’, como una realidad en elaboración, un espacio por conquistar.”<sup>10</sup>

En la visión se plasma la perspectiva que la institución tiene sobre sí misma y sobre lo que aspira convertirse, estableciendo cual es la prioridad en el futuro. La visión marca la dirección, es una mirada hacia aquello que la institución pretende convertirse.

Para la reflexión de la visión es necesario considerar la situación actual (misión) para proyectar hacia dónde se desea llegar y en cuánto tiempo. Por ello, es importante que podamos alinear nuestra misión con la visión, ya que si nosotros planteamos una visión completamente diferente a lo que es nuestra razón de ser entonces no será posible alcanzarla. Por ello, si observamos que nuestra misión declarada no va en el mismo sentido o no tiene el mismo alcance que nuestra visión, entonces será necesario revisar ambas con el propósito de que la primera nos permita alcanzar nuestra visión.

Algunas preguntas que pueden ayudar a la redacción de la visión son:

- ¿Qué futuro deseamos?
- ¿Qué necesita hacer la organización para lograr el futuro que desea?

---

<sup>10</sup> Arellano Gault, David, Op. Cit. p.57

- ¿Cómo queremos ser vistos en el futuro?
- ¿La razón de ser de mi organización me permite alcanzar ese estado deseado?

Estas preguntas ayudarán a visualizar una estructura diferente a la actual, una interrelación diferente con el ambiente y con otras organizaciones; imaginar nuevas actividades y nuevos proyectos.

La visión es una decisión actual que repercutirá en el futuro, porque se convertirá en la finalidad de la organización; por ello debe ser clara ya que es el punto alrededor del cual giran los diversos elementos de la planeación.

En teoría, la elaboración de la visión debe plantearse a largo plazo, definiendo una fecha para conseguirla; sin embargo, el tiempo considerado como largo plazo puede ser relativo, pues no existe un consenso respecto de lo que debe considerarse como corto, mediano o largo plazo. La fecha señalada en la visión dependerá del tiempo que se considere para realizar las actividades que conlleven al logro de ésta, para lo cual es necesario analizar la situación actual y la situación a la que se pretende llegar.

Cuando se construye una visión que guíe las acciones de la organización, se contribuye a ahorrar esfuerzos, pues no se empieza desde cero a cada cambio de administración y existe información, resultados, evaluaciones, etc., que muestran el camino recorrido y funcionan como experiencias que permiten no cometer los mismos errores y hacer reajustes en la planeación para enfrentar los problemas o las necesidades existentes.

### Características para la redacción de la visión:

- Debe ser formulada pensada en un futuro deseado. Debe identificarse hacia dónde queremos ir o qué es lo que queremos cambiar de nuestra realidad municipal.
- Se formula para cumplirse en un tiempo específico. Es importante tener en consideración en qué momento vamos a alcanzar este estado deseado.
- Debe ser breve (generalmente una frase corta o máximo dos). Al igual que la misión, la visión debe ser breve con el propósito de que sea asimilable por los integrantes de la organización.
- Debe ser redactada de forma clara y concisa. La visión no debe dejar dudas sobre lo que se pretende lograr en el largo plazo.

**Figura 9**

### Ejemplos de visiones de gobiernos municipales

<b>Municipio</b>	<b>Misión</b>
Valle de Bravo, Mex.	Ser un Municipio de oportunidades de desarrollo humano integral para todos sus habitantes, dinámico, con liderazgo en el entorno Estatal con características de desarrollo, capaz de apoyar a mejorar la calidad de vida de la población
El Carmen, Camp.	Ser un Carmen exitoso, que ha trascendido nacional e internacionalmente, por su característico nivel de competitividad de clase mundial. Un municipio moderno, con excepcionales atributos de desarrollo, de servicios turísticos, así como de calidad y seguridad de vida para sus habitantes y sus visitantes, constituyéndose en una economía y sociedad del conocimiento

Nicolás Romero, Mex.	Construir el municipio moderno que todos queremos impulsando un comercio justo y vigoroso, que cuente con servicios públicos eficientes y acordes a la demanda de la población, en donde se pueda caminar seguro a cualquier hora del día y en cualquier lugar, en donde el gobierno municipal sea transparente y con finanzas sanas, brindando apertura y soluciones, para lograr que todos Sigamos Juntos adelante trabajando de la mano con la gente por nuestro municipio
----------------------------	---

## 2.10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el proceso de planeación estratégica necesitamos establecer de forma clara lo que pretendemos lograr en el tiempo. Los objetivos nos ayudan en este sentido, ya que nos permiten definir de forma específica si estamos cumpliendo o no con nuestra misión y si estamos acercándonos a nuestra visión. Cada nivel de la planeación tiene sus objetivos, los que involucran a toda a la organización y que son de largo plazo se denominan objetivos estratégicos. Siguen los objetivos tácticos, que involucran a varias áreas en relación con sus funciones y son de mediano plazo. Por último están los objetivos operacionales, que representan objetivos específicos de corto plazo, y que ayudan al cumplimiento de los objetivos tácticos.

**Figura 10**  
**Niveles de objetivos y su descripción**

Nivel	Descripción	Ejemplo
Objetivos estratégicos	Son objetivos de largo plazo mediante los cuales la organización dirige sus recursos para hacer cumplir la misión	Nivel: Organismo Público Descentralizado Sistema de Aguas  Objetivo: Fortalecer la cultura del uso y cuidado del agua entre los habitantes del Municipio*
Objetivos tácticos	Son objetivos de mediano plazo (generalmente un año). Se establecen para cada una de las áreas de la organización y en conjunto contribuyen al logro de los objetivos estratégicos	Nivel: Coordinador de Estrategia y Vinculación Institucional  Objetivo: Impartir cursos-talleres acerca del uso y cuidado del agua con alumnos de instituciones educativas de las zonas tradicional y popular*
Objetivos operativos	Son objetivos de corto plazo, se establecen para las diversas partes que conforman un área de la organización y en su conjunto contribuyen al logro de los objetivos tácticos.	Nivel: Jefatura de Departamento de Proyectos Especiales  Objetivo: Capacitar a una escuela por semana en materia del uso y cuidado del agua

\* Objetivo estratégico tomado del PDM 2012-2015 del municipio de Huixquilucan, Estado de México

La construcción de los objetivos estratégicos requiere que tengamos muy claro cuál es la visión de la organización, ya que los objetivos estratégicos darán cumplimiento a esa visión. Al tratarse de los grandes objetivos organizacionales, tendremos mucho cuidado en su definición, ya que todos los recursos de la organización estarán dispuestos para su cumplimiento. Por ello, procuraremos identificar con base en la visión qué necesitamos para alcanzar dicho estado.

Es fundamental que los objetivos estratégicos no sean un propósito ilusorio, sino terrenal, realista; para lograr esto es necesario realizar el diagnóstico de la situación existente y las tendencias de cambio presente. La misión ayuda a pensar estratégicamente, es un elemento potenciador y ordenador del pensamiento, que se dirige a definir su inserción dentro de la realidad a la que desea ayudar a construir.

La planeación estratégica debe considerar la creatividad, la imaginación y buscar estrategias pero sin olvidar ser realistas y analizar las posibilidades. Los objetivos, como la intensidad máxima a la que se aspira, es el deseo valorativo de alcanzar un propósito según la forma de pensar.

En un primer momento el objetivo tiene que ser definido, su definición puede partir de la discusión en entre los miembros de la institución, puede a propuesta de los involucrados (miembros de la institución, actores sociales en el entorno, etc.), consulta pública, mesas de discusión, foros, encuestas, participación de expertos.

Lo ideal es que los objetivos cumplan con ciertas condiciones, entre ellas:

1. Deben ser realistas. Se deben poder alcanzar con los recursos disponibles.
2. Deben ser eficaces. Esto significa que no sólo deben responder a los problemas presentes; también a los del futuro en que se ubica el objetivo.
3. Deben ser coherentes. El cumplimiento de uno no debe imposibilitar el cumplimiento de otro.
4. Deben ser cuantificables; o sea, que puedan ser medibles en el tiempo.

En algunos casos la definición de objetivos puede ser errónea, porque no son viables, no son realistas o carecen de coherencia; para resolver este tipo de problemas y otros es necesario establecer cuáles serán los mecanismos que permitirán evaluar esos objetivos. Una herramienta para lograr esto es la Metodología del Marco Lógico.

Dicha herramienta permite analizar la situación problemática y a partir de ella determinar los objetivos que se quiere alcanzar, diseñar estrategias que permitirán conseguirlos y considerar información para que cualquier observador sepa si el proyecto ha cumplido los objetivos o no.

Los objetivos deben de considerar los elementos siguientes para asegurarnos de que estén bien contruidos:

**Figura 11**  
**Construcción de objetivos**



El primer elemento hace referencia al resultado esperado, es importante que tenga implícita una acción a manera de verbo en infinitivo que nos indique hacia dónde vamos a orientar nuestras acciones. El segundo elemento contiene el elemento a medir, en nuestro ejemplo se señalan los tiempos en los trámites. El último elemento nos señala el enfoque o área de atención (población beneficiaria, zona de atención, etc.)

Para ilustrar la elaboración de un objetivo estratégico se muestran los objetivos estratégicos de un municipio, se trata de los objetivos estratégicos del municipio de León, Gto., quien ha establecido cuatro objetivos estratégicos.

**Figura 12**

**Objetivos estratégicos del municipio de León, Gto.**

<b>Objetivo Estratégico Institucional</b>	Liderar la articulación interinstitucional, sectorial y territorial para la implementación del Plan de Desarrollo Municipal 2011-2020, administrando eficazmente y con transparencia los bienes, servicios, recursos y talento humano calificado, con amplia participación ciudadana en la determinación de las necesidades básicas de la población, facilitando el control social de los resultados de la gestión municipal.
<b>Objetivo Estratégico Social</b>	Construir las bases de León, como un municipio saludable liderando los procesos que se desarrollan en materia de educación, salud, vivienda, cultura, deporte y seguridad ciudadana, que mejore las condiciones de vida de la población leonesa, con la participación de las instituciones y otros actores respetando sus competencias, facultades y funciones.
<b>Objetivo Estratégico Económico</b>	Fomentar el desarrollo de una economía sostenible con tecnología adecuada en el municipio de León, con amplia participación ciudadana, a través de la inversión, la diversificación en la producción agropecuaria, industrial y los servicios, con énfasis en el micro, pequeña y mediana empresa facilitando su organización, asistencia técnica y comercialización orientada al mercado nacional e internacional.
<b>Objetivo Estratégico Ambiental</b>	Desarrollar las condiciones necesarias para convertir a León en un municipio limpio y verde, promoviendo un entorno ambiental saludable y agradable, mediante la construcción e implementación de un sistema de gestión ambiental municipal que articule actores institucionales y a la comunidad con énfasis en la educación, aplicando el marco jurídico ambiental.

## 2.11. DIFERENCIA ENTRE VISIÓN Y OBJETIVOS

Como se puede observar ambos elementos hacen referencia al futuro, sin embargo la visión tiene un carácter más idealista, busca un espacio en el futuro, como un lugar al que queremos llegar. En cambio, los objetivos son más específicos, éstos son los que una vez precisados nos van a permitir alcanzar nuestra visión. La visión es única, mientras que los objetivos pueden ser múltiples y en diversos niveles.

**Figura 13**

### **Diferencias entre la visión y los objetivos**

<b>Visión</b>	<b>Objetivos</b>
Es genérica, establece un punto al cual se quiere llegar.	Es específico, depende de la visión de la organización para poder construirse.
Es única. La organización sólo tiene una visión.	Existen diversos objetivos, de acuerdo al objetivo especificado se señalan los distintos participantes.
Su construcción involucra a todos los integrantes de la organización	En su construcción participan los involucrados en su cumplimiento.

## 2.12. LAS ESTRATEGIAS

La siguiente etapa en la construcción de la planeación estratégica consiste en la definición de las estrategias que la organización debe seguir para alcanzar sus objetivos. Como se ha mencionado previamente, la estrategia representa la adopción de cursos de acción por parte de la organización para alcanzar determinados objetivos. Por lo tanto, la definición de estrategias está fuertemente relacionada con la definición de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos nos van a definir lo que queremos alcanzar, por ejemplo, incrementar la cobertura del servicio de recolección de basura, reducir el tiempo en el que se realizan los trámites del registro civil, fomentar la convivencia entre los habitantes del municipio, etc., mientras que las estrategias nos definen las acciones que nos permiten alcanzar dichos objetivos. En el caso de los ejemplos anteriores las estrategias corresponden en un supuesto a optimizar las rutas de recolección de basura, impulsar la tecnificación del área de registro civil (computadoras, capacitación), realizar eventos familiares gratuitos, etc. Para cada una de estas estrategias es importante que se definan líneas de acción, que corresponden a aquellas acciones de carácter operativo que dan atención a las estrategias.

Es importante que la definición de la estrategia sea la que dé cumplimiento al objetivo estratégico, por lo que lo ideal es analizar diversas alternativas de estrategias para cada objetivo. En este punto lo que sigue es el análisis de alternativas, que consiste en analizar cada una de las estrategias y elegir la mejor, en términos de costos, tiempo, legal, ambiental, etc., y que además sea la más factible de instrumentar. Para el análisis de alternativas se cuenta con diversas herramientas. Una herramienta sencilla consiste en construir una matriz de decisión multicriterios, en donde se señalan las alternativas consideradas en forma de columna y los criterios de selección en forma de fila, para cada uno de los criterios se le va a asignar un valor cualitativo, de tal forma que nos permita comparar cada una de las alternativas y visualmente identificar la que mejor valoración tenga.

Para definir las estrategias se recomienda elegir la más factible con base en las consideraciones realizadas en la matriz de multicriterios. La construcción de las estrategias debe considerar los siguientes elementos:

- **Verbo.** Es la acción principal mediante la que se va a instrumentar la estratégica.
- **¿Qué?.** Se refiere al objeto base de la estrategia.
- **¿Para qué? o ¿para quién?.** Define el propósito de la estrategia.

Ejemplo:

Verbo	¿Qué?	¿Para qué? o ¿para quién?
Implementar	cursos, talleres y dinámicas de cultura del agua	para sensibilizar sobre su uso y cuidado a los habitantes del Municipio*

\* Estrategia tomada del PDM 2012-2015 del municipio de Huixquilucan, Estado de México

### 2.13. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ MULTICRITERIO

1. Determinar el ámbito de aplicación. El cual viene dado por nuestro análisis previo, en el cual ya se han determinado los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
2. Elaborar una lista de las alternativas a considerar. Debe ser compacta, con el objetivo de que se facilite la comparación de alternativas, generalmente no es mayor a tres o cuatro alternativas.
3. Identificar los criterios a comparar. Esta es una de las etapas de mayor importancia pues de ella depende que contemos con criterios que sean explícitos y que nos faciliten la selección de alternativas.
4. Ponderar criterios. A cada criterio se le va a dar un peso respecto a los demás criterios.

5. Asignación de valores a los criterios. Se definirán los valores que cada criterio va a tener, pueden ser cuantitativos o cualitativos (por ejemplo, alto, medio o bajo).

6. Puntuación de las alternativas. Para cada criterio se establecerá el valor correspondiente a cada una de las alternativas.

7. Agregación de las puntuaciones. Para cada alternativa se van a agregar las puntuaciones para seleccionar la alternativa con valores más altos.

Esta herramienta es un apoyo para identificar la mejor alternativa. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que puede haber restricciones en la selección de alternativas que es importante considerar, de tipo legal, ambiental, grupos de poder, etc., por lo que conviene tomar en cuenta.

**Figura 14**  
**Matriz de Multicriterios**

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Criterio 1			
Criterio 2			
Criterio N			

## BIBLIOGRAFÍA

Arellano Gault, David, *Gestión Estratégica para el Sector Público, del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional*, Fondo de Cultural Económica, México D.F., 2006, p.50

Chiavenato Idalberto, *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*, McGraw Hill, México D.F., 2011.

Gobierno del Estado de México, *Manual para la Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015*, México, 2013.

Gutiérrez Chaparro, Juan José, *Planeación Estratégica en ciudades: Un modelo Emergente para el Estado de México*. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México, 2000.

Sánchez Albavera Fernando, *Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES Serie Gestión Pública N° 32 Santiago de Chile, marzo de 2003 (En línea) URL: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/7/12097/P12097.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>