

# Direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la generación de valor público, caso: Municipio de San Marcos

## Strategic direction of the Integrated Planning and Management Model in the generation of public value, case: Municipality of San Marcos

Recibido: 03/10/2024

Aceptado: 29/11/2024

Publicado: 31/12/2024

Diego Armando Rodríguez Benítez  
<https://orcid.org/0009-0004-3514-9814>  
Investigador Independiente  
[diearodriguezbtez@gmail.com](mailto:diearodriguezbtez@gmail.com)

*Magister en Administración de Empresas, Especialista en Gestión Pública, Docente en el área de gestión de proyectos de emprendimiento empresarial de la Institución educativa Gimnasio del San Jorge S.A.S. Secretario de Hacienda y de Gestión Administrativa, Alcaldía de San Marcos – Sucre, Coordinador Zonal de Operaciones.*

Ismael Felipe Luna Morán  
<https://orcid.org/0000-0002-1164-2207>  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD  
[ismael.luna@unad.edu.co](mailto:ismael.luna@unad.edu.co)

*Magister en administración de negocios, Especialista en Finanzas, Contador Público, Docente investigador de la Universidad Nacional abierta y a distancia, UNAD, Santa Marta, miembro del grupo de investigación INCACEN*

## Resumen

Esta investigación hace referencia a la importancia de la generación de valor público a través de la dimensión de direccionamiento estratégico del modelo integrado de planeación y gestión MIPG adoptado por las entidades territoriales, caso: San Marcos. Dicha investigación tiene la finalidad de analizar la generación de valor público en administraciones territoriales con respecto a la aplicación de la dimensión de direccionamiento estratégico del modelo integrado de planeación y gestión, Caso: San Marcos, estableciendo una evaluación de la problemática desde la caracterización de la aplicación de la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la administración territorial del Municipio de San Marcos. De igual forma, describe el estado actual de los elementos que han generado valor en dicho ente territorial, finalizando con la propuesta de cursos de acción para una aplicación óptima de la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que garanticen la calidad de los servicios que presta la administración territorial eficientemente a la ciudadanía.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, gestión pública, planificación estratégica, valor público, estrategia, presupuesto público, gerencia estratégica, Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

## Abstract

This research refers to the importance of generating public value through the strategic direction dimension of the integrated MIPG planning and management model adopted by territorial entities, case: San Marcos. This research has the purpose of analyzing the generation of public value in territorial administrations with respect to the application of the strategic direction dimension of the integrated planning and management model, Case: San Marcos, establishing an evaluation of the problem from the characterization of the application of the strategic direction dimension of the Integrated Planning and Management Model in the territorial administration of the Municipality of San Marcos. Likewise, it describes the current state of the elements that have generated value in said territorial entity, ending with the proposal of courses of action for an optimal application of the strategic direction dimension of the Integrated Planning and Management Model that guarantees the quality of the services that the territorial administration provides efficiently to citizens.

**Key words:** Strategic direction, public management, strategic planning, public value, strategy, public budget, strategic management, Integrated Planning and Management Model.

## Introducción

En un mundo de empresas y gobiernos lleno de desafíos políticos, sociales y económicos en constante cambio, los líderes enfrentan una gran presión para tomar decisiones estratégicas acertadas. Así como un timonel debe permanecer firme durante una tormenta en alta mar, los líderes de ambos sectores deben sortear la complejidad de la gestión gubernamental y empresarial, donde las demandas ciudadanas, las restricciones presupuestarias, la transparencia y la competencia son cada vez más intensas. En este sentido, Ansoff (1988) explora el concepto de estrategia desde una perspectiva global, proporcionando una visión detallada de los elementos clave que componen la estrategia empresarial. También introduce el concepto de "matriz de crecimiento", que proporciona un marco para evaluar las opciones estratégicas de una organización en términos de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Para Teece (1990), la dirección estratégica es el proceso mediante el cual una empresa administra y adapta sus recursos y capacidades internas para mantener su relevancia y ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y cambiante. A su vez Senge (1990), la define como el proceso en el que una organización desarrolla una comprensión profunda de su entorno, establece una visión a largo plazo y fomenta una cultura de aprendizaje y adaptación continua para lograr sus objetivos estratégicos. Rumelt et al. (1994), en su contribución respecto al concepto de direccionamiento estratégico han destacado la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno empresarial. Según ellos, una estrategia efectiva debe ser dinámica y estar en constante evolución para responder a las condiciones cambiantes del mercado.

Chiavenato y Sapiro (2017) destacan la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones gubernamentales y empresariales, ya que les permite enfrentar desafíos y expectativas en un entorno cambiante. La eficacia de la planificación estratégica en las organizaciones públicas, como señala Vaquero (2015) para el caso de España, está influenciada por varios factores interconectados, entre ellos la voluntad política, la disponibilidad de recursos, una estructura organizativa adecuada y la clara identificación de los beneficiarios. En el ámbito latinoamericano, Armijo (2011) destaca que la planificación estratégica surgió como respuesta a la necesidad de mejorar la gestión tanto en las organizaciones privadas como en el sector público, especialmente a partir de la década de 1960. Indica que, en el contexto del sector público latinoamericano, la implementación de la planificación estratégica enfrenta desafíos importantes. Refiriendo la falta de coordinación entre los gerentes de programas y las áreas de planificación y presupuesto también emerge como un problema crítico. Por lo tanto, para que la gestión sea eficaz, los directores de programas deben tener la autoridad para influir en los aspectos que impactan la eficacia de sus operaciones.

A su vez, la debilidad en la identificación de objetivos estratégicos y el uso de indicadores inadecuados para el monitoreo del desempeño debilitan aún más la efectividad de la planificación estratégica. Esto afecta la capacidad de evaluación y mejora continua de los programas y operaciones gubernamentales. Finalmente, la falta de una adecuada alineación entre las metas y acciones a corto plazo y las definiciones estratégicas plantea un obstáculo adicional para la implementación exitosa de la planificación estratégica; lo cual, dificulta la identificación precisa de los recursos requeridos para ejecutar el presupuesto de manera efectiva.

Otro aspecto relacionado con esta temática es la Gerencia Estratégica, la cual, para Gonzalez et al. (2019) es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. Por otra parte, en cuanto al caso de Colombia y la Gerencia Pública, se destaca una falta de claridad en las relaciones entre programas y resultados. En muchas ocasiones, las metas establecidas en los planes de desarrollo de las entidades territoriales resultan poco claras e incluso retóricas. Esto plantea la necesidad urgente de mejorar los procedimientos y el formalismo dentro de la administración.

Ahora bien, para Moore (2006), el valor público consiste en todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas. Por su parte, Conejero (2014), considera que la generación de valor público es una meta que vale la pena transitar, pero también hace conciencia de la dificultad de su materialización, más cuando existe una dificultad conceptual relacionada con la valoración de “lo que quiere el público”. Escobar (2016) referencia que, la generación de valor público se basa en el proceso mediante el cual el Estado crea un valor significativo para la sociedad a través de la calidad de los servicios que proporciona, la regulación efectiva para el bienestar de todos y la formulación de políticas públicas destinadas a satisfacer las necesidades de la población.

El presente estudio se enfoca en analizar si la administración territorial del Municipio de San Marcos sigue un enfoque estratégico y de planificación previa para la generación de valor público, o si ocurre de manera aleatoria. Los resultados de esta investigación serán fundamentales para formular recomendaciones de mejora, particularmente en la dimensión de direccionamiento estratégico y planificación, fundamental para orientar la gestión institucional y responder a las necesidades de la comunidad.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio sienta un precedente importante para futuras investigaciones en gestión estratégica. Proporciona herramientas metodológicas relevantes y un proceso riguroso que garantiza un análisis detallado de los datos, haciéndolos válidos para futuras investigaciones. Además, proporciona

instrumentos de recolección de datos y referencias bibliográficas útiles para otras investigaciones relacionadas. En el ámbito social, la investigación tiene un impacto significativo al proponer un enfoque estratégico para mejorar la gestión pública en San Marcos. Permite identificar y utilizar eficientemente los recursos disponibles, alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Esto contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y el bienestar general de la comunidad. Además, puede servir como modelo para otros gobiernos locales que busquen mejorar su desempeño y generar mayor valor público en la gestión gubernamental.

### Direccionamiento estratégico

Ansoff (1965) indica que la dirección estratégica se refiere al proceso continuo y sistemático de toma de decisiones y acciones que guían a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. En tanto que, Senge (1990) lo define como la capacidad de una organización para identificar y actuar sobre las oportunidades emergentes, al tiempo que mantiene un enfoque a largo plazo en su visión y propósito. Indica que la comprensión profunda de los sistemas y las dinámicas organizativas, así como la capacidad de aprendizaje continuo y adaptación, son de vital importancia para las organizaciones.

Asimismo, Bolaño et al. (2014) destaca que, el direccionamiento estratégico se centra en coordinar las interacciones entre el entorno interno y externo de una organización. En tanto que para Hidalgo et al. (2015), se refiere a una herramienta que orienta las acciones futuras de una empresa. Su objetivo es guiar los esfuerzos de la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Mientras que Hernández et al. (2017), lo definen como un proceso que abarca los principios corporativos fundamentales, como la misión y visión de la organización, y se enfoca en coordinar las funciones de las áreas operativas donde se desarrollan los productos o servicios que la organización ofrece. Finalmente, para González et al. (2019), el direccionamiento estratégico consiste en el planteamiento o formulación de las finalidades y propósitos de una organización, allí se plasman los objetivos definidos a largo plazo, los cuales apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma.

### Estrategia

La Administración como tal, previo a ser la disciplina conocida y connotarse como ciencia liberal, ha sido influenciada por filósofos, iglesia católica, psicólogos, economistas, sociólogos, empresarios y militares. Precisamente estos últimos han contribuido de manera significativa con aportes a la ciencia de la Administración, entre los que se tienen: organización lineal, mando, jerarquía, autoridad, delegación, dirección, disciplina, liderazgo, centralización, descentralización, Estado Mayor (Staff), estrategia, táctica. Es decir, como quiera que del término “estrategia” se empezó a tratar en el ámbito de gestión empresarial en los años 60 del siglo XX, tuvo su acogida

desde 1980, sus orígenes se remiten al aspecto militar, más específicamente al término griego “stratego” cuyo significado es “general” en el sentido del mando militar. Inclusive, se le atribuye a un general chino llamado SunTzu en los años 500 a.n.e. una serie de ensayos sobre la guerra, el cual titula “El Arte de la Guerra” (Salazar, 2004).

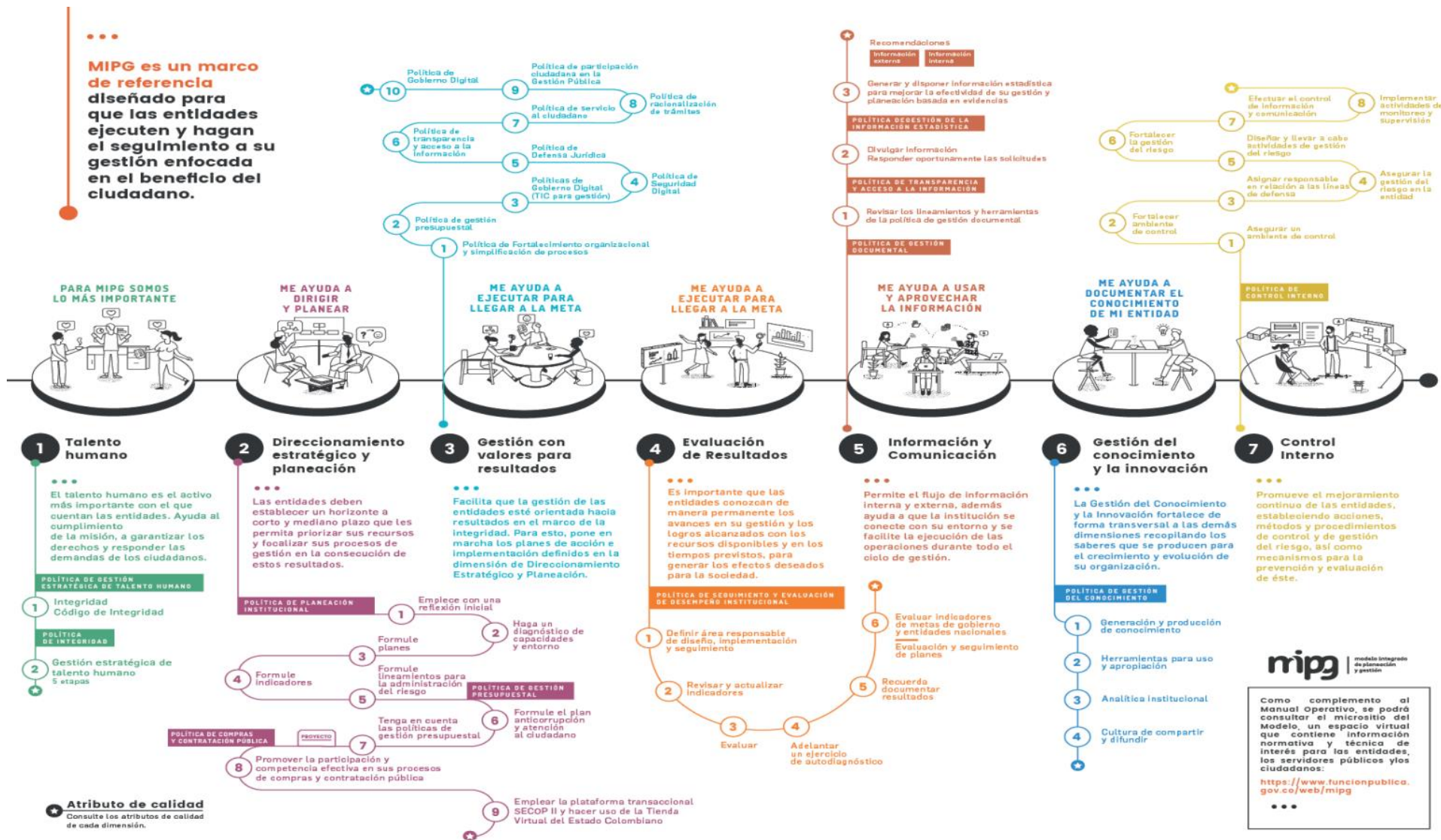
Para Chandler (1962), la estrategia implica la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. Porter (1980) destaca que, la estrategia se refiere a crear una posición única y valiosa, que involucre un conjunto diferente de actividades. Ahora bien, según Ohmae (1982), la estrategia se refiere a la identificación de la posición competitiva única de una empresa y la toma de decisiones para alcanzar esa posición. Drucker (1985), se refiere a la estrategia como la respuesta de una organización a su entorno, especialmente a su mercado. Para este autor, la estrategia no solo se refiere a la planificación a largo plazo, sino también a la capacidad de una organización para innovar y adaptarse de manera continua.

Para Mintzberg et al. (1997), la estrategia se despliega en 5P, es decir, para Mintzberg, estrategia es "un plan, una pauta, una posición, una perspectiva y un patrón de comportamiento coherente y unificado de una empresa que determina y revela sus objetivos y propósitos a largo plazo, y define sus límites de actuación". Mientras que para Johnson et al. (2006), la estrategia se refiere a la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra ventaja para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un entorno cambiante, para satisfacer las necesidades del mercado y cumplir con las expectativas de los stakeholders. Finalmente, según Chiavenato (2017) la estrategia se define como un enfoque de acción amplio y poderoso que una empresa elige con la creencia de que le proporcionará beneficios y ventajas en el futuro en comparación con su situación actual.

### Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planificación y Gestión (MIPG), establecido por el Decreto 1499 de 2017, orienta la gestión en las entidades públicas, alineando los resultados con los planes de desarrollo y promoviendo la integridad en la prestación de los servicios. El MIPG se basa en 7 dimensiones clave (Ver Figura 1), incluidas las políticas de gestión institucional. El primero se centra en el talento humano, garantizando el principio de mérito y evaluando el desempeño individual. La segunda, dirección y planificación estratégica, busca orientar la gestión institucional y establecer objetivos específicos alineados con las necesidades de la ciudadanía. La tercera dimensión, la gestión con valores de resultado, prioriza la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y fortalece la confianza en la entidad. La evaluación de resultados promueve un seguimiento constante del desempeño y la rendición de cuentas, mientras que la información y comunicación garantiza un adecuado flujo de información tanto interna como externa dentro de la entidad.

Figura 1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)



Nota: Tomado de Función pública (2021)

## Aplicación de la dimensión del direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

La Dirección Estratégica es un proceso holístico e iterativo de formulación, implementación y monitoreo de la estrategia. La formulación o diseño estratégico, la ejecución o implementación estratégica y la evaluación o control estratégico son las tres etapas esenciales del proceso de dirección estratégica (Ronda-Pupo (2002), Khaltar y Moon (2020), Kenworthy y Verbeke (2015), & Ertek et al. (2007)).

Dicho lo anterior y en virtud de que este aparte refiere sobre la aplicación de la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), seguidamente se exponen los aspectos o elementos que la integran, pero antes se hace claridad respecto de su operación, la cual, según Función Pública (2018), se da bajo políticas de planeación institucional, de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público y, de compras y contratación pública:

### Reflexión inicial

Según Función Pública (2017), es fundamental reflexionar sobre el propósito, la misión y los desafíos de una entidad para definir el valor público que debe generar. También es necesario identificar a qué segmento de la población se dirigen los productos y servicios, así como los derechos a proteger, las necesidades a satisfacer y los problemas a resolver. Este enfoque debe aplicarse a ciudadanos y organizaciones afectados por la actividad de la entidad. Además, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) requiere establecer previamente los logros y efectos esperados.

### Diagnóstico de capacidades - entorno

Según la Función Pública (2021), el diagnóstico de capacidades y entornos es fundamental para cualquier entidad, porque constituye la base sobre la cual construir una gestión efectiva y cumplir con su misión. Este diagnóstico comienza con un análisis interno y autocrítico que abarca diferentes aspectos institucionales. El objetivo es presentar una situación actual desde diferentes perspectivas, identificando problemas y alternativas para mejorar el desempeño y fortalecer las capacidades organizacionales en la prestación de servicios públicos.

### Formulación de planes estratégicos

Tal como lo plantea la Función pública (2021) la planificación integral busca orientar las capacidades de las entidades hacia el logro de resultados con el objetivo de simplificar y racionalizar la gestión en términos de la elaboración y presentación de planes, informes y reportes, permitiendo una mayor eficiencia y coherencia en la ejecución de sus actividades. Las entidades públicas en la Rama Ejecutiva del Orden Nacional se basan en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994 como punto de partida para la elaboración de sus planes indicativos cuatrienales y planes de



acción anuales. Estos instrumentos son fundamentales para evaluar los resultados de sus actividades y se desarrollan siguiendo las directrices del Plan Nacional de Desarrollo.

En el diseño del plan de acción se establecen principios generales como autonomía, coordinación y sostenibilidad ambiental. La planificación se estructura según tres modalidades: plan estratégico sectorial, plan estratégico institucional y plan de acción anual, ofreciendo un enfoque completo y coordinado de la gestión pública. Esto refleja la importancia de una planificación sólida que oriente las acciones de las entidades públicas hacia el logro de resultados efectivos.

### **Formulación de planes de acción**

Según lo indicado por la Función pública (2021) para la elaboración de los planes de acción institucional, las entidades públicas en la rama ejecutiva del orden nacional deben seguir las pautas establecidas en la Ley 152 de 1994 y el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011. Estos lineamientos detallan que los planes de acción deben incluir objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de compras y la distribución presupuestal de proyectos de inversión. Además, es importante abarcar tanto los aspectos relacionados con la misión de la entidad como aquellos relacionados con los planes previstos en el Decreto 612 de 2018, que abarca una serie de planes específicos.

El plan de acción debe ir más allá de la simple definición de objetivos y estrategias; también es necesario incluir medidas para fomentar la participación ciudadana en los ámbitos de actividad, en la línea establecida en la Ley 1757 de 2015. El objetivo principal de esta planificación es lograr una visión integral de la gestión institucional, simplificando formatos, herramientas y plazos para asegurar que todas las acciones y recursos estén alineados con la dirección estratégica y contribuyan al logro del objetivo fundamental de la entidad.

### **Formulación de indicadores**

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un indicador es una comparación de dos o más tipos de datos utilizados para crear una medida cuantitativa u observación cualitativa. Esta comparación resulta en un valor, una magnitud o un criterio importante para quienes la analizan. Los indicadores se utilizan en diversos contextos. El porcentaje es un indicador básico. La tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad y la tasa de informalidad son otros indicadores comunes (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La Función Pública (2021) resalta la importancia de definir indicadores que evalúen el estado real de la ejecución de actividades, el alcance de metas, objetivos y resultados, así como su impacto en la ciudadanía. Proporciona un enfoque claro y detallado sobre los pasos necesarios para construir indicadores efectivos, incluyendo la identificación de objetivos y factores críticos de éxito, la determinación

de qué aspectos se medirán y qué información se busca obtener, y la definición de la frecuencia adecuada para la medición.

#### Formulación de lineamientos para la administración del riesgo

La Función Pública (2021) enfatiza la importancia de la responsabilidad de abordar la gestión de riesgos por parte del equipo directivo, vinculándola al direccionamiento estratégico y la planificación institucional; proporcionando así detalles específicos sobre la política de administración de riesgos, incluyendo su alcance, niveles aceptables de desviación en relación con los objetivos y su vínculo con la estrategia de la entidad. Además, destaca la importancia de suministrar una estructura metodológica que abarque todas las etapas del proceso de gestión de riesgos.

Hyneman (1921) describe la gestión de riesgos como el proceso de identificar, evaluar y gestionar los riesgos que una organización viola en nuestro registro de objetos. Enfatiza la importancia de comprender los riesgos potenciales y la necesidad de implementar estrategias para mitigar o transferir estos riesgos. Por otra razón, en Southern New Hampshire University (SNHU), la administración de sistemas implica gestionar la incertidumbre que invade a cualquier organización, requiriendo estrategias, procedimientos, recursos humanos y tecnologías para administrar los procedimientos de manera eficiente y eficaz.

#### Consolidación del plan anticorrupción y atención al ciudadano (PAAC)

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (2021), El PAAC es un ejercicio de planeación que contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción. En virtud al artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, cada entidad del orden nacional, departamental y municipal debe elaborar la estrategia anticorrupción y de atención al ciudadano. Sugiere que para su elaboración, monitoreo y seguimiento, se atiendan cinco componentes obligatorios a saber: (i) Mapa de riesgos de corrupción. (ii) Estrategia anti trámites. (iii) Rendición de cuentas. (iv) Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano, y (v) Mecanismos para la transparencia y el acceso a la información.

#### **Programación del presupuesto y ejecución del gasto**

Según el Función Pública (2021), la programación presupuestaria y la ejecución del gasto son elementos cruciales en la gestión financiera y administrativa de las entidades gubernamentales. Esta adecuada planificación y ejecución es fundamental para asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, alineándolos con los objetivos estratégicos de la entidad. Ahora bien, según De la Guerra (2016), el presupuesto, como acto proyectivo de ingresos y aprobación de gastos, puede incorporar criterios de compra socialmente responsables. Esto significa que el proceso de planificación estatal, desde la estimación de los ingresos hasta la aprobación del gasto público, debe tener en cuenta la responsabilidad social en la contratación pública

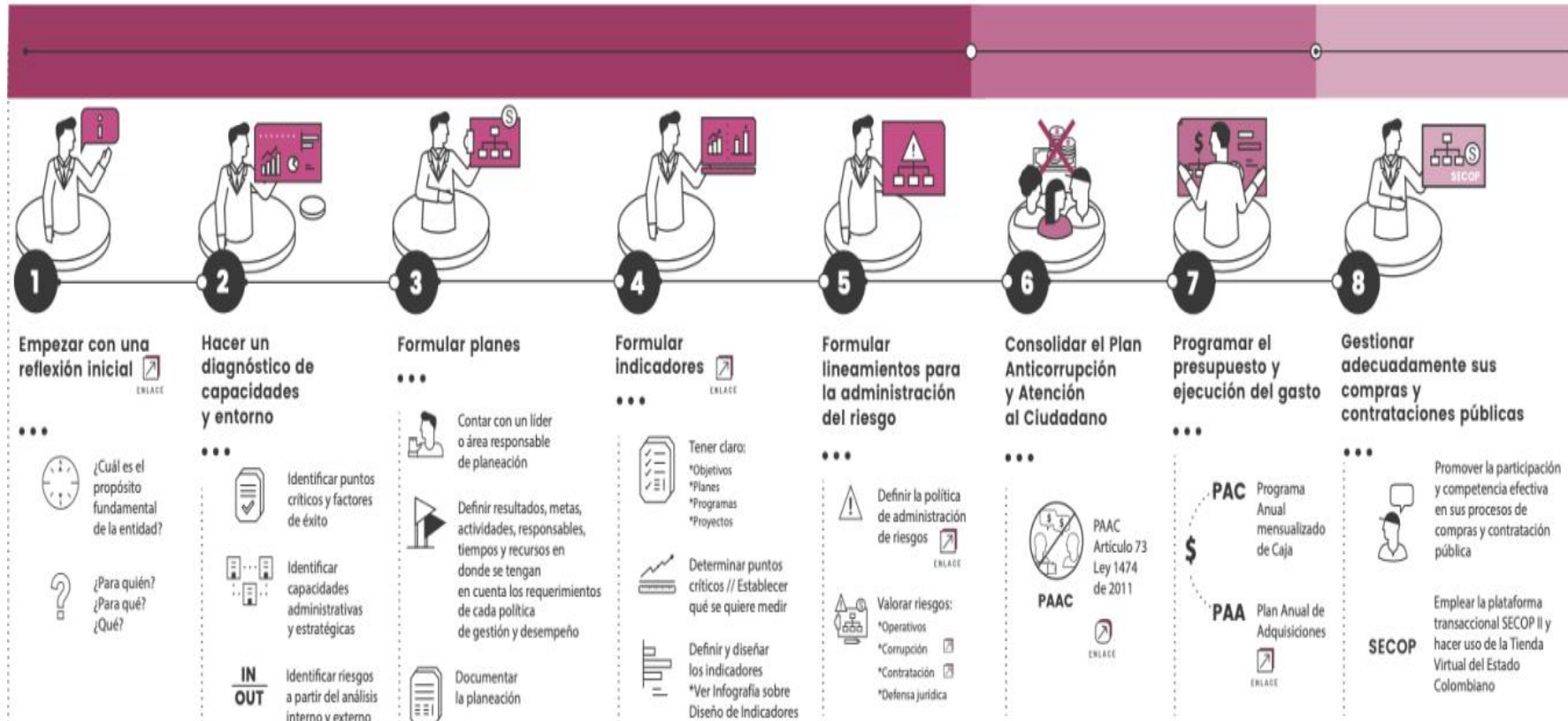
## Gestión adecuada de compras y contrataciones publicas

Sostiene De la Guerra (2016), que el gasto publico se presenta a traves de la transformacion de los ingresos en rentas y patrimonio de quien produce bienes y servicios que requiere el estado. Del mismo modo indica que dicha transformacion se da por medio de las compras publicas bajo ciertos parametros y principios. Por tanto, Función Pública (2021) destaca la importancia de una gestión adecuada de compras y contrataciones públicas en la administración gubernamental, ya que estas son fundamentales para llevar a cabo las políticas y programas del Estado. En Colombia, el decreto ley 4170 de noviembre 3 de 2011 reconoce la compra y contratación pública como un tema estratégico.

De tal modo que, como lo expresa Gimeno, J. (2014), citado por Burzaco, M. (2016), la contratación pública no puede ser considerada como un fin en sí mismo sino que debe ser visualizada como una potestad o herramienta jurídica al servicio de los poderes públicos para el cumplimiento efectivo de sus fines o sus políticas públicas. Es decir, la contratación puede –y debe, diría– ser una técnica que permitiera conseguir objetivos sociales, ambientales o de investigación, en la convicción de que los mismos comportan una adecuada comprensión de cómo deben canalizarse los fondos públicos (Burzaco, 2016, p.8).

A continuación, se presenta una ilustracion de los aspectos o indicadores que conforman la dimension “direccionamiento estrategico y planeacion” del Modelo Integrado de Planeacion y Gestion (MIPG):

**Figura 2. Direccionamiento estratégico y planeación**



*Nota:* Tomado de Función Pública (2021)

## Generación de valor público

Moore (1998), refiere el concepto de "valor público" como un marco para comprender y evaluar la efectividad de las organizaciones del sector público. Para él, la generación de valor público implica que las agencias gubernamentales y otras entidades del sector público deben ir más allá de simplemente cumplir con sus responsabilidades y obligaciones, y deben esforzarse por lograr resultados significativos y beneficios tangibles para la sociedad en su conjunto.

Para Torres (2013), citado por Del Barrio & Bravo (2015), es el valor creado por el Estado a través de servicios, regulaciones y básicamente por políticos electos en democracia, aunque, son definidos en última instancia por el público usuario. En esos términos, se considera que generar valor público, resulta una suerte de ganancia o beneficio de la calidad de vida de la población como consecuencia de una gestión pública responsable (Del Barrio & Bravo, 2015, p.1).

Porter y Kramer (2011) señalan que, el valor compartido se refiere a las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo de condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan dichas empresas. Esto se hace sin comprometer la búsqueda de beneficios económicos, pero al mismo tiempo, promoviendo una mayor conciencia de las necesidades y ventajas que pueden obtenerse en el ámbito social. En este particular, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2021), el valor público se refiere al valor que los ciudadanos otorgan a los bienes y servicios proporcionados por el Estado cuando satisfacen necesidades con calidad y oportunidad. Este concepto es una herramienta poderosa para alcanzar el desarrollo sostenible, ya que permite combinar objetivos sociales, económicos y ambientales en las estrategias y acciones de las instituciones públicas.

Por otro lado, Escobar (2016) referencia que, la generación de valor público se basa en el proceso mediante el cual el Estado crea un valor significativo para la sociedad a través de la calidad de los servicios que proporciona, la regulación efectiva para el bienestar de todos y la formulación de políticas públicas destinadas a satisfacer las necesidades de la población. En este orden de ideas, Ramírez et al. (2017) señala que, la creación de valor público se refiere a la capacidad de las entidades gubernamentales de producir bienes y servicios que generen un impacto positivo en la sociedad en general. Al igual que en el sector privado, donde se busca maximizar la riqueza de los inversionistas, en el ámbito estatal, la creación de valor público se traduce en el logro de objetivos y metas estratégicas que beneficien a los ciudadanos y mejoren su bienestar social.

Así pues, la investigación abarca aspectos metodológicos que inician con la descripción del enfoque y paradigma de la investigación, la cual corresponde a una investigación que se enmarca en un paradigma positivista que, busca explicar, describir, verificar teorías e

identificar causas reales de los fenómenos estudiados. Así mismo, el tipo y diseño de investigación obedecen a una investigación de nivel descriptivo, donde no solo se describen las variables, sino que, además, se identifican las causas y efectos entre ellas, estando en presencia de un estudio descriptivo-causal con un diseño no experimental, de campo y transeccional; las fuentes utilizadas para el desarrollo del estudio fueron de tipo primarias y secundarias, la población objeto de estudio fue la administración territorial del Municipio de San Marcos - Sucre, con muestreo por conveniencia. Las técnicas de recolección de datos fueron libros, artículos científicos e instrumento; la validez y confiabilidad del instrumento fue muy buena, la cual tuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,82 para la variable direccionamiento estratégico, y de 0,91 para la variable generación de valor público.

### **Reflexiones sobre el análisis del enfoque de direccionamiento estratégico y de planificación previa para la generación de valor público en el Municipio de San Marcos – Sucre.**

Este estudio representa un esfuerzo por comprender cómo se están abordando los desafíos de gestión pública en el contexto específico de la administración territorial de San Marcos, y cómo la planificación estratégica influye en la capacidad de las entidades gubernamentales para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Con el propósito de caracterizar la aplicación de la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la administración territorial de San Marcos, fue aplicado el instrumento orientado a analizar la aplicación de la dimensión del Direccionamiento Estratégico en el MIPG. A partir de la información anterior, se elabora la siguiente matriz DOFA con el fin de conocer la caracterización y situación actual en la administración territorial de San Marcos respecto a la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG:

*Cuadro 1. FODA de la Administración territorial de San Marcos*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Utiliza el conocimiento existente sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como base para fortalecer aún más su aplicación en la institución.	Mejora la difusión y comprensión del MIPG dentro de la institución a través de programas de capacitación y comunicación efectivos.
Aprovecha la disposición a realizar diagnósticos internos y autocríticos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.	Aprovecha la evaluación de riesgos y oportunidades para impulsar la innovación y la mejora continua.
La evaluación constante del contexto interno y externo proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas.	Incrementar la consistencia en la implementación de planes estratégicos para lograr resultados más efectivos y alineados con los objetivos institucionales.

Debilidades	Amenazas
Abordar la falta de conocimiento uniforme sobre el MIPG mediante programas de capacitación y comunicación dirigidos.	Mitigar la posible resistencia al cambio mediante una comunicación clara y una participación activa de todos los interesados en el proceso de mejora.
Mejorar la consistencia en la identificación de problemas y la determinación de información necesaria para una toma de decisiones más efectiva.	Buscar asegurar recursos adecuados para abordar las áreas identificadas como débiles y para apoyar la implementación efectiva de planes de mejora.
Establecer mecanismos para garantizar la implementación coherente de planes estratégicos en todos los niveles de la institución.	

*Nota: Elaboración propia (2024)*

En general, la matriz anterior, revela que la institución tiene una base sólida en términos de conocimiento y disposición para mejorar, pero enfrenta desafíos como la falta de uniformidad en el conocimiento, la inconsistencia en la toma de decisiones y la posible resistencia al cambio. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar la difusión del MIPG, aprovechar la evaluación de riesgos y fortalecer la implementación de planes estratégicos. Así pues, en aras de mitigar las amenazas y capitalizar las oportunidades requerirá un enfoque estratégico y medidas concretas que busquen abordar cada aspecto identificado en la matriz DOFA que conlleve a lograr una implementación efectiva del MIPG y mejorar su gestión institucional en general. La clave está en el desarrollo e implementación de estrategias específicas y medidas concretas para abordar cada uno de estos aspectos.

De otro lado y con el fin de describir el estado actual de los indicadores de desempeño de la administración territorial en cuanto a la dimensión de direccionamiento estratégico del Municipio de San Marcos, se aplicó el instrumento basado en la generación de valor público:

*Cuadro 2. Estado actual de los indicadores de desempeño de la Administración territorial de San Marcos*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Valor público: El ente territorial cuenta con programas y servicios que benefician a la comunidad y generan un impacto positivo en la sociedad.	Diversificación de servicios: Existe la posibilidad de ampliar la oferta de programas y servicios para satisfacer las nuevas necesidades de la población.
Capacidad de aprendizaje: Se tiene un reconocimiento generalizado de la relevancia del	Estructura organizacional: Se pueden implementar cambios en la estructura interna

aprendizaje en la adaptación y evolución de la entidad frente a los cambios internos y externos. para aumentar la eficiencia y agilidad en la toma de decisiones.

Ética: Se evidencia un reconocimiento generalizado de la importancia de la ética en el funcionamiento de la entidad. Compras y Adquisiciones Públicas: Existe margen para fortalecer los procesos de compras y adquisiciones para garantizar la transparencia y la eficiencia en las adquisiciones públicas.

Imagen institucional: Se evidencia un reconocimiento generalizado de la importancia de una imagen sólida y distintiva para la entidad.

Diversión y disfrute en el lugar de trabajo: un marcado reconocimiento generalizado de su importancia en pro de mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Debilidades (D)	Amenazas (A)
Recursos humanos: aunque en muchos casos los empleados son considerados socio-esenciales en el logro de objetivos, hay áreas en las que esta relación puede ser fuerte.	Cambios normativos: modificaciones en las leyes o regulaciones que puedan impactar negativamente en las operaciones del ente territorial, así como en la planificación estratégica.
Relacionamiento con los usuarios: Es evidente que existe divergencia en cómo se aborda esta prioridad en diferentes áreas de la entidad.	Escándalos de corrupción: riesgo de afectar la imagen institucional y la confianza de los ciudadanos en la entidad.
Mala gestión presupuestaria: problemas de asignación y oferta de recursos que afectan la acumulación de objetos institucionales.	Resistencia al cambio por parte de algunos sectores dentro de la entidad.
Excelencia operativa: Existe la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de planificación y gestión estratégica dentro de la entidad en términos de eficiencia en la prestación de servicios y optimización de rendimientos.	Riesgo de falta de supervisión adecuada en los procesos de compras y contrataciones.

*Nota:* elaboración propia.

Este DOFA revela una serie de aspectos claves que impactan en su dirección estratégica, en el desempeño de sus indicadores y por ende en la generación de valor público. Las fortalezas identificadas, como el valor público, capacidad de aprendizaje, ética, diversión y disfrute en el lugar de trabajo e imagen institucional proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y eficientes. Sin embargo, también se destacan debilidades, como la gestión presupuestal, recursos humanos, excelencia operativa y compromiso con usuarios. Aunque se vislumbran oportunidades para mejorar la diversificación de bienes y servicios, estructura organizativa y compras y contratación pública, también existen amenazas potenciales, como la resistencia al cambio, cambios normativos, escándalos de corrupción y supervisión adecuada de procesos de compras y contratación, que podrían obstaculizar los esfuerzos de mejora.



Finalmente, y en aras de proponer cursos de acción para una aplicación óptima de la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación del MIPG que garanticen la calidad de los servicios que presta la administración territorial a la ciudadanía, se presenta lo pertinente:

*Cuadro 3. Propuesta de cursos de acción para la Administración territorial de San Marcos*

Curso de Acción	Descripción	Indicador Propuesto
<b>Revisión y Actualización de la aplicación del MIPG</b>	Revisar y actualizar la aplicación del MIPG de manera que se alinee con los objetivos y necesidades actuales de la administración territorial.	Porcentaje de políticas actualizadas y debidamente alineadas con los objetivos y necesidades actuales de la administración territorial.
<b>Capacitación en Direccionamiento Estratégico</b>	Proporcionar capacitación al personal sobre los principios y prácticas del direccionamiento estratégico.	Porcentaje de empleados capacitados en dirección estratégica.
<b>Desarrollo de Planes Estratégicos</b>	Desarrollar planes estratégicos con metas específicas, indicadores de desempeño y acciones concretas.	Número de planes estratégicos implementados.
<b>Implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación y retroalimentación</b>	Implementar sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación para seguir el progreso hacia los objetivos estratégicos.	Porcentaje de objetivos estratégicos monitoreados.  Frecuencia de reuniones de seguimiento y retroalimentación.
<b>Promoción de la Participación Ciudadana</b>	Promover la participación activa de la ciudadanía en el proceso de definición y seguimiento de los planes.	Número de ciudadanos involucrados y propuestas para la planificación estratégica.
<b>Fomento de una Cultura Organizacional Orientada a Resultados</b>	Fomentar una cultura organizacional donde se reconozca y valore el logro de objetivos estratégicos.	Índice de satisfacción del personal con la cultura organizacional.

*Nota:* elaboración propia (2024)

El plan de acción propuesto tiene como objetivo principal garantizar la calidad de los servicios prestados por la administración territorial a la ciudadanía a través de una aplicación óptima de la dimensión de direccionamiento estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Para lograrlo, se plantea una serie de cursos de acción específicos. En primer lugar, se propone la revisión y actualización de la aplicación del MIPG, capacitar al personal en los principios y prácticas del direccionamiento estratégico

para promover una comprensión común y una implementación efectiva. Se sugiere también el desarrollo de planes estratégicos con metas claras y acciones concretas, así como la implementación de sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación para seguir el progreso hacia estos objetivos. Además, se promoverá la participación ciudadana en el proceso de planificación estratégica y se fomentará una cultura organizacional orientada a resultados. Estos cursos de acción se apoyarán en indicadores específicos que permitirán medir el progreso y la efectividad de la implementación del plan en cada etapa.

## Conclusiones

Si bien se observa una tendencia hacia la aplicación del direccionamiento estratégico en la administración territorial de San Marcos, es importante destacar que esta implementación puede ser más uniforme y alineada con los objetivos institucionales. La variabilidad de la información de campo analizada, sugiere que, si bien se reconoce la importancia de esta dimensión, su aplicación puede ser inconsistente en ciertas áreas de la administración. Para abordar esta cuestión, sería fundamental realizar una evaluación exhaustiva de las prácticas actuales de planificación estratégica y establecer mecanismos para garantizar una implementación más coherente y efectiva del direccionamiento estratégico en todos los niveles de la administración.

Los resultados de los indicadores de desempeño muestran que, si bien se dispone de un conjunto de indicadores para evaluar el estado de ejecución de actividades y el alcance de metas, hay áreas de mejora identificadas. Por ejemplo, la falta de claridad en cuanto a qué aspectos deben medirse y qué se busca obtener con esos indicadores, así como la necesidad de definir una frecuencia adecuada para su medición, sugieren que la administración territorial puede beneficiarse de una revisión y estandarización de sus sistemas de medición y seguimiento del desempeño. Además, la inclusión de indicadores de producto, resultado e impacto podría proporcionar una imagen más completa del rendimiento de la administración y su contribución a los objetivos estratégicos.

Las acciones propuestas para mejorar la aplicación del direccionamiento estratégico incluyen aspectos como la revisión y actualización de la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para garantizar su relevancia y adecuación a las necesidades actuales de la administración territorial. La capacitación del personal en los principios y prácticas del direccionamiento estratégico también es crucial para asegurar una comprensión común y una implementación efectiva de las estrategias. Además, el desarrollo de planes estratégicos con metas claras y medibles, así como la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación, son pasos importantes para garantizar que las acciones de la administración estén alineadas con sus objetivos estratégicos y contribuyan a la mejora continua de los servicios prestados a la ciudadanía. La participación ciudadana en el proceso de planificación también puede proporcionar una perspectiva invaluable y promover un sentido de propiedad y compromiso con los

objetivos de la administración territorial. En última instancia, la creación y/o fomento de una cultura organizacional orientada a resultados, donde aspectos como: la rendición de cuentas, la mejora continua, las alianzas estratégicas, la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, el impulso de la innovación como estrategia gerencial y operativa, y el fomento de prácticas empresariales éticas y responsables, serán fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de la implementación del direccionamiento estratégico en la administración territorial de San Marcos - Sucre.

### Referencias Bibliográficas

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill.

Ansoff, I. (1988). *Concept of strategic*.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Retrieved from CEPAL:  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>

Burzaco, M. (2016). Contrataciones públicas socialmente responsables: la necesidad de reconsiderar el potencial de la contratación pública en la consecución de objetivos sociales. *CIRIEC*. Retrieved from  
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17446072010.pdf>

CEPAL. (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. Retrieved from ONU CEPAL:  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque\\_de\\_resultados\\_y\\_valor\\_publico\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf)

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Harvard Business School.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Retrieved from Mc Graw Hill: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Retrieved from INSTIPP:  
[https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)

Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *3C empresa*. Retrieved from  
[https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL\\_TO DO=valor+publico](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TO DO=valor+publico)

- De la Guerra, E. (2016). Presupuesto, gasto publico, compra publica responsable en Ecuador. *Revista de derecho publico*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90075913002>
- Del Barrio, D., & Bravo, A. (2015). Generación de valor público por medio de la transparencia. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Retrieved from [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/3A0E8B56B517D25905258030007BBD7C/\\$FILE/barrivas.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3A0E8B56B517D25905258030007BBD7C/$FILE/barrivas.pdf)
- Departamento Administrativo de la Funcion Publica. (2018). *FUNCION PUBLICA*. Retrieved from [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34233785](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34233785)
- Escobar, J. (2016). *La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI*. Retrieved from Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>
- Función Pública. (2017). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Actualización [Video]*. Retrieved from Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=jMLJlze\\_j8Q](https://www.youtube.com/watch?v=jMLJlze_j8Q)
- Función pública. (2021). *Estructura organizacional*. Retrieved from funcionpublica: [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional)
- Función pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Retrieved from Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://acortar.link/AcYcXf>
- Gonzalez, J., Salazar , F., Ortiz , R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de desiciones de las organizaciones. *Telos*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación. Información Tecnológica*.
- Hidalgo, L., Villafuerte, F., & Nivillo, C. (2015). *Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible para el área nacional de recreación Isla Santay en Ecuador*.
- Hyneman , F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Dover publications, Inc. Retrieved from [https://www.google.com.co/books/edition/Risk\\_Uncertainty\\_and\\_Profit/LFsVFS3OG\\_gC?hl=es&gbpv=1&dq=Risk,+uncertainty+and+profit&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Risk_Uncertainty_and_Profit/LFsVFS3OG_gC?hl=es&gbpv=1&dq=Risk,+uncertainty+and+profit&printsec=frontcover)

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60624834/Direccion\\_estrategia\\_Johnson-scholes-whitngton20190917-5517-uqnrmt-libre.pdf?1569306917=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDIRECCION\\_ESTRATEGICA\\_SEPTIMA\\_EDICION\\_Ke.pdf&Expires=1708650783&Signa](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60624834/Direccion_estrategia_Johnson-scholes-whitngton20190917-5517-uqnrmt-libre.pdf?1569306917=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDIRECCION_ESTRATEGICA_SEPTIMA_EDICION_Ke.pdf&Expires=1708650783&Signa)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Retrieved from Pearson Prentice Hall: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Henry+Mintzberg,+Quinn+y+Voyer+\(1999\)&ots=FdGDK33Onu&sig=hxhJ1F3aEKUDCawssgCPREz0PX4#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%2C%20Quinn%20y%20Voyer%20\(1999\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Henry+Mintzberg,+Quinn+y+Voyer+(1999)&ots=FdGDK33Onu&sig=hxhJ1F3aEKUDCawssgCPREz0PX4#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%2C%20Quinn%20y%20Voyer%20(1999)&f=false)
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533666001>
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. Retrieved from ISBN 0-684-84148-7: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
- Ramírez, D., Rojas, F., & Jiménez, J. (2017). *Utilidad de la Aplicación de la Gerencia del Valor en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.) del Área Metropolitana de Medellín: Caso Hospital Venancio Díaz Díaz Hospital Marco Fidel Suárez*. Retrieved from [https://www.academia.edu/36836678/Utilidad\\_de\\_la\\_Aplicaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Gerencia\\_del\\_Valor\\_en\\_las\\_Empresas\\_Sociales\\_del\\_Estado\\_E\\_S\\_E\\_del\\_%C3%81rea\\_Metropolitana\\_de\\_Medell%C3%ADn\\_Caso\\_Hospital\\_Venancio\\_D%C3%ADaz\\_D%C3%ADaz\\_y\\_Hospital\\_Marco\\_Fidel\\_Su%C3%A1rez](https://www.academia.edu/36836678/Utilidad_de_la_Aplicaci%C3%B3n_de_la_Gerencia_del_Valor_en_las_Empresas_Sociales_del_Estado_E_S_E_del_%C3%81rea_Metropolitana_de_Medell%C3%ADn_Caso_Hospital_Venancio_D%C3%ADaz_D%C3%ADaz_y_Hospital_Marco_Fidel_Su%C3%A1rez)
- Ronda-Pupo (2002), Khaltar y Moon (2020), Kenworthy y Verbeke (2015), & Ertek et al. (2007). (n.d.). Metodología para contribuir a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511671820005>
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Strategic Planning*. Boston: Mass: University of California Berkeley.

Salazar, R. (2004). *Gestiopolis*. Retrieved from <https://gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*.

Southern New Hampshire University. (n.d.). *Southern New Hampshire University*. Retrieved from <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-administracion-del-riesgo>

Teece, D. (1990). *Contributions and impediments of economic analysis to the study of Strategic Management*.

Vaquero, A. (2015). La planificación estratégica en el sector público. *La Región*. Retrieved from <https://www.laregion.es/articulo/euro/planificacion-estrategica-sector-publico/20150413130457536978.html>