

## La Planeación Estratégica Como Una Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Públicas En México

Roxana Córdova Lázaro<sup>1</sup>, Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>2</sup>,

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> (División Académica de Ciencias Económico-Administrativas/  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México)

Corresponding Author: Róxana Córdova Lázaro

---

**ABSTRACT:** *The public administration is responsible for the management of all public resources with the sole objective of satisfying the needs of citizens, focusing on solving social, economic, public works, health, education problems, mainly; Emphasizing what was established by Guerrero (1997), public administration is characterized as State activity and this has as its primary objective the well-being of society, for which it works in its perpetuation and development. For public management to achieve each of its objectives, it must be based on strategic administration, since according to Strickland (2001) it is the process where objectives and strategies are defined for its subsequent implementation; therefore, planning is essential for achieving social objectives aimed at the development and well-being of the country's inhabitants.*

*The main objective of this article is to analyze the fundamental aspects of strategic planning in public administration in Mexico, using it as a tool to achieve greater efficiency in processes and decision-making while acknowledging failures and risks; taking into account that it can not only be used for long periods but during daily decisions that may have repercussions in the future of the organization.*

**KEYWORDS:** *strategic planning, strategic plan, public organization.*

**RESUMEN:** *La administración pública es responsable de la gestión de todos los recursos públicos con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos enfocándose en solucionar los problemas sociales, económicos, obras públicas, salud, educación, principalmente; enfatizando lo establecido por Guerrero (1997) la administración pública se caracteriza como actividad del Estado y ésta tiene como objetivo primordial el bienestar de la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Para que la gestión pública logre cumplir con cada uno de sus objetivos debe apoyarse en la administración estratégica, ya que según Strickland (2001) es el proceso donde se definen los objetivos y estrategias para su posterior implantación; por ello la planeación es fundamental para el logro de los objetivos sociales encaminados al desarrollo y bienestar de los habitantes del país.*

*El presente artículo plantea como objetivo principal analizar los aspectos fundamentales de la planeación estratégica en la administración pública en México, utilizando ésta como herramienta para lograr una mayor eficiencia en los procesos y toma de decisiones a la vez que se reconocen fallas y riesgos; tomando en cuenta que no solo se puede utilizar para largos periodos sino durante decisiones cotidianas que pueden tener repercusiones en el futuro de la organización.*

**PALABRAS CLAVES:** *planeación estratégica, administración pública, gestión.*

---

Date of Submission: 18-05-2020

Date of Acceptance: 03-06-2020

---

### I. INTRODUCCIÓN

Es evidente la necesidad de mejora que necesitan las organizaciones públicas en México, en la década de los 90's se consideraba que la administración apenas está iniciándose en las etapas críticas y creativas: de la adopción, a la adaptación, y de ésta a la producción de conocimiento propio (Dela Cerda-Gastélum, 1996).

La gestión pública necesita mejora en todos sus procesos, tienen mucho conocimiento sin embargo sólo se queda estancada en teoría, no se aplica como debería por esta razón existen tantos fallos en las organizaciones dependientes del gobierno.

“La administración pública debe ser estudiada a profundidad, con la finalidad de que ésta responda plenamente a los cambios evolutivos y requerimientos de la sociedad de nuestro tiempo” (Galindo, 2016, p. XIII).

México es un país que siempre ha tenido relevancia en cuanto a la cantidad de información pública que proporciona sus ciudadanos y según un estudio de *World Justice Project* (el Proyecto Mundial de Justicia) realizado

en 2015, “México ocupa el lugar 42 de 102 países calificados de acuerdo a la cantidad de información pública que proveen sobre leyes, datos de gobierno, facilidad para obtener información, participación cívica y efectividad de los mecanismos de quejas” (Politico, 2015)

En la administración pública la capacidad para resolver problemas sin demorar mucho es un factor sobresaliente, las personas desean realizar trámites invirtiendo el menor tiempo posible, la queja generalizada se centra en la lentitud en la tramitación, la falta de información que obtienen y el vaivén administrativo que enfrentan al realizarsu trámite. Otro factor que influye mucho es la manera en la que administran los recursos es por esta razón se debe hacer una evaluación constante que permita eliminar errores en los procesos y en consecuencia en los resultados.

Durante cada periodo gubernamental –tiene una duración de seis años en México-las premisas de actuación se enfocan en consolidar normas que pretenden avanzar hacia un gobierno más eficiente, racional, buscando áreas de oportunidad, evitando gastos excesivos para aprovechar todos los recursos de la mejor manera, solucionar los problemas sociales de mayor importancia como el desempleo y la pobreza; todo esto implica tomar decisiones, analizarlas y elegir las mejores propuestas para obtener y/o llegar al objetivo que se desea y es aquí donde se integra la administración estratégica.

Es conveniente que en la gestión pública se aplique la administración estratégica debido a que los servicios públicos en todas las categorías de gobierno deben satisfacer y superar las expectativas y necesidades de los ciudadanos, ese es su principal objetivo; por esta razón se debe de tener una buena gestión, la única manera de hacerlo es aplicar tácticas que conlleven al éxito, planear es el primer paso, sin planeación no hay rumbo que seguir y la gestión pública es el soporte de la sociedad.

Con la aplicación de buenas estrategias, la gestión pública obtiene beneficios tanto para los ciudadanos como para los funcionarios; estos beneficios pueden ser que los trámites se realicen de una manera más rápida, que disminuya la burocracia, que haya transparencia en los procesos que se realice en cada periodo y por supuesto el buen aprovechamiento de los recursos.

## II. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptivo no experimental con enfoque cualitativo desarrollado a través de la técnica de análisis- síntesis de los diferentes documentos consultados.

## III. DESARROLLO

### **La Planeación estratégica: definición, importancia y características.**

Jones(2009)define a las estrategias como el “conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3)

Sin embargo, ¿qué es la administración estratégica? Para entender mejor el concepto se muestra a continuación de manera sucinta en una tabla las diferentes opiniones de algunos autores.

*Tabla 1: Aportaciones teóricas de Planeación Estratégica*

AUTOR	APORTACIÓN
(González, 2014)	“La planeación estratégica es una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones conectados a un propósito”(p. 28)
(David, 2013)	“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 8)
(Hitt, 2006)	Proceso administrativo que se encarga de fundar nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde se envuelven las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa.
(Álvarez Hernández, Navarro Quintero, Montoya, & Gil Barreto, 2018)	Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios.
(Chiavenato, 2017)	La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial.
(Ramírez, 2017)	Es un esfuerzo administrativo que sirve para proveer condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento Llamado plan.
(Trujillo, 2007)	Es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir un cómo se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.
(Amaya, 2005)	Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, obtiene procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
(Fernández, 2004)	Son las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones eh hipótesis sobre el futuro.
(Sallenave, 2004)	Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo.

*Tabla 1: Aportaciones teóricas de Planeación Estratégica*

*Nota: elaboración propia a partir de diversos autores.*

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede concluir que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda valiosa que coadyuva al éxito de las empresas permitiendo el logro de los objetivos analizando oportunidades y posibles debilidades en cada entorno en la que estén inmersas.

- **Importancia de la planeación estratégica**

Es esencial para las organizaciones aplicar un plan de acción que permita lograr sus objetivos mediante estrategias; la planeación estratégica facilita a los administradores una buena dirección y tomar buenas decisiones en los proyectos futuros.

Según Acero (2011) “la planeación estratégica es importante para que los administradores sepan cómo organizar las personas y sus recursos” (p. 4)

“La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente...” (Argoti, 2016)

- **Características de la planeación estratégica**

El plan estratégico debe tener características factibles, pero al mismo tiempo eficaces para su desarrollo e implantación.

De acuerdo con Roch (2005) un plan estratégico debe ser:

**Flexible.** Establecer posibilidad de adaptación.

**Global.** Abarcar a toda la organización y no solo a grupos específicos.

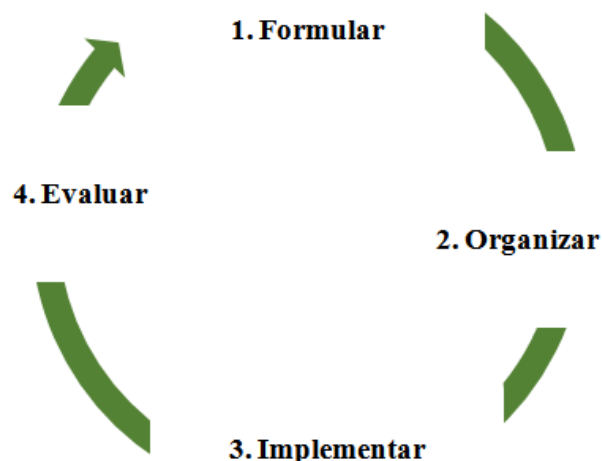
**Formal.** Debe ser escrito de una manera sistemática y metodológica, de fácil entendimiento.

**Conocido.** Los trabajadores, colaboradores y directivos deben comprender los objetivos planteados.

- **Fases de la administración estratégica en la gestión pública**

Para planear primero se necesita saber que se quiere lograr, hacia donde se desea ir, tomar en cuenta cada aspecto que pueda permitir o impedir el objetivo final, los riesgos a los cuales se puede enfrentar, para ello se necesita de estrategias sólidas para lograr avanzar de manera consecuyente.

Las principales fases para una buena planeación estratégica en la gestión pública son:



*Figura 1. Fases de la administración estratégica en la gestión pública según el Sistema Nacional de Planeación Democrática de México.*

De acuerdo con la figura anterior, la planeación estratégica se divide en cuatro fases. (Sistema Nacional de Planeación Democrática)

1. **Formular.** En este punto se pretende establecer un plan conforme a lo que se quiere hacer según el gobierno en cuestión, lo que significa realizar un análisis del entorno en el cual se encuentran los ciudadanos respondiendo cuestiones como ¿cuáles son los problemas sociales con más afectación en el país? ¿se cuenta con los recursos necesarios para erradicar el problema? ¿cuántos programas sociales se crearán para ello? ¿existen adversidades que impidan la aplicación del plan? ¿cuánto tiempo llevara solucionar el problema?

2. **Aprobar.** En esta fase se analiza detenidamente todos los detalles necesarios para el buen desarrollo del plan, lo que conlleva a definir objetivos, establecer las metas que desea alcanzar, durante cuánto tiempo o en qué periodo se pretende realizar, quienes o que ayudará a lograrlo, evaluación presupuestaria que implica realizar el presupuesto, cuanto será el financiamiento para cada programa social y obra pública, de donde se obtendrán los ingresos, para cuantos ciudadanos tendrá capacidad el plan, entre otros aspectos. A final de esto se toma la decisión de aprobar o no el plan. Los objetivos deben ser precisos y específicos tales que la gestión pública logre alcanzarlos.
3. **Implementar.** Acoplar medios técnicos, recursos y personas para dirigir y llevar a cabo el plan. Se promueven las prácticas encaminadas a fomentar el desarrollo del plan; lo cual es hacer de su conocimiento a los ciudadanos de los programas sociales que se realizarán y a quienes beneficiará se procura el desarrollo, la distribución y/o duración del plan. Darles continuidad a los programas para lograr el objetivo final con la ayuda de diversas entidades paraestatales principalmente la Secretaría de Hacienda.
4. **Evaluar.** Es el registro y la evaluación de los informes, programas sociales, obras públicas etc. que la administración pública realiza durante un periodo, se analiza el cambio que genera la aplicación del plan en la sociedad, que objetivos no se lograron y como poder resolverlos. Para esto se debe establecer un Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño. La planeación estratégica debe ser continua para lograr eliminar defectos y fallas.

- **Factores que permiten una buena planificación**

La planificación en la gestión pública debe ser adecuada no solo para ella misma sino no para su prioridad que son los ciudadanos; la sociedad está en evolución constante para ello esta debe de adecuarse de acuerdo a las necesidades lo cual la caracteriza como flexible, debe de comprometerse a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; cada programa social tiene que tener un periodo de aplicación y medir la frecuencia con la que se realizara, como es sabido todo plan tiene un control por lo que se debe trabajar de manera organizada para obtener buenos resultados, por último se toma en cuenta por cuantos periodos se realizaran los programas u obras públicas etc. al final de ello evaluar el impacto positivo que ha tenido en la sociedad.

Debido a esto toda planificación pública debe tener los siguientes factores:

- **Flexibilidad:** cada plan o estrategia que se pretenda utilizar en la gestión pública debe ser capaz de adecuarse con los límites y alcance de la misma.
- **Colaboración y compromiso:** la administración pública debe comprometerse con los ciudadanos y colaborar promoviendo programas para su beneficio y desarrollo.
- **Frecuencia:** cada actividad que realizamos tiene un inicio y fin en el caso de los programas sociales y las obras publicas se debe establecer un periodo de aplicación, desarrollo.
- **Control:** la planificación debe aplicarse de manera adecuada y en orden por lo que se debe establecer un control de las actividades, los recursos y el gasto que esta implica.
- **Periodicidad:** se debe establecer el tiempo en el que se aplicara el plan de obras o programas públicos lo que significa que puede ser a corto o largo plazo; según las necesidades de la sociedad.
- **Evaluación:** la evaluación debe realizarse para saber si se ha logrado el objetivo que en el caso de la gestión pública es eliminar los problemas que afectan a los ciudadanos.

- **Planeación estratégica en el ámbito público**

La gestión de los recursos públicos se expone con frecuencia a cambios sociales y económicos, por lo que es necesario adaptar la manera de gestión de los recursos. La planeación estratégica facilita a las organizaciones detectar sus fallas y adecuar su funcionamiento a las necesidades de los contribuyentes. De acuerdo con Camacho, (2016) establece que “La administración pública debe ser promotora de los cambios sociales o adecuar el funcionamiento de sus órganos a los requerimientos de esos cambios, a efecto de que cumpla con la sociedad civil en la solución de los problemas que la misma le plantea a través de la historia” (p. 114)

La empresa pública se puede definir como una organización perteneciente del estado que tiene como objetivo principal la prestación de un servicio público.

La planeación estratégica como herramienta de gestión social según Alejandro (2005) se define como el “proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro” compromete la acción que permita viabilidad para un continuo proceso de aprendizaje. (p. 66)

La gestión pública es susceptible a la planeación estratégica debido a que tiene las condiciones necesarias para que esta realice todas sus funciones, es un conducto que la dirige a elaborar de manera sistemática cada plan y actividad que se requiera.

Barrios(2011) explica que “La función de la gerencia estratégica es conducir el diseño del plan de gestión y su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación, y control”. (p. 38)

Tiempo atrás la planeación estratégica era más relevante en temas de actividades empresariales como medición del rendimiento, creación de indicadores, planeación de ventas, estrategias de mercadotecnia entre otros sin embargo esta se ha ido mejorando y actualizando con el tiempo para adaptarse a las necesidades de la sociedad convirtiéndose así en una herramienta de gestión social consiguiendo así que en la actualidad no solo es necesaria para empresas privadas sino de igual manera en la gestión pública.

En administración planificar y evaluar siempre ha ido de la mano son dos factores importantes para esta; por esta razón la planificación conservadora comúnmente se basa en la evaluación sin embargo la planificación estratégica pública trabaja mediante los resultados lo que significa es un proceso constante que los evalúa para trabajar en ellos y mejorar de manera continua, esto no significa que la planificación estratégica asegure la excelencia, más sin embargo ayuda a disminuir los errores.

Esto es importante para la administración pública ya que su principal objetivo es erradicar los problemas sociales así que después de obtener resultados sabrá en que fallo y tendrá una visión amplia de lo que debe hacer la próxima vez para tener un mejor efecto en la sociedad.

Claramente un plan de gestión o cualquier plan de gobierno necesita acoplarse a la planificación estratégica, siempre tratando de adaptarse a las necesidades de los cuídanos

- **Servidores públicos en México y los planes de desarrollo.**

El inicio de la administración pública fue evolucionando con las autoridades políticas, el siglo XX se considera uno de los principios de esta debido a que, durante la independencia de México del gobierno español, el país creó su propio sistema de gobernación llamado Imperio Mexicano.

Acorde con Gonzáles(2001) la administración pública como objeto de estudio es resultado de un largo procesos históricos donde la actividad gubernamental ha sido el centro de atención para lograr estabilidad expansión y desarrollo de los gobiernos. “Hablar del servicio público en México es abordar al conjunto de personas que dan vida a esta parte del Estado identificada como administración pública” (Dávila, 2013, p. 22)

La expresión servicio público se remota a en la constitución de Cádiz 1812 y posteriormente el término se utilizó en la constitución de 1957 el primer texto constitucional que menciona la administración pública. (Ruiz, 2016)

El servicio público en México abarca todas las dependencias del estado, cada una con conceptos diferentes, pero todas con el mismo fin, que es brindar servicios a la ciudadanía para obtener un nivel de vida adecuado, generalmente estos servicios son gratuitos, aunque se costean con el dinero de los contribuyentes lo que conocemos como gasto público.

Conforme a lo escrito por (Macías, 2016) “El gasto público se vincula directamente con el bienestar social. Los recursos asignados del Gobierno permiten incrementar el desarrollo humano, mejorando las condiciones de vida sociales mediante políticas públicas (salud, educación e ingresos”. (p. 89). El gasto social es una parte del gasto público que se destina para proveer los servicios sociales básicos de los ciudadanos de tal modo a que puedan obtener una vida digna.

Un plan de desarrollo tiene como objeto un incremento y mejora en la vida de los ciudadanos del país, de una determinada región o localidad por lo tanto existen tres tipos de ámbitos los cuales son; federal, estatal y municipal y estos a su vez tienen de manera particular propósitos específicos.

Ámbito federal. Durante su planeación se toma en cuenta las prioridades de los ciudadanos por lo que la Presidencia de la República realiza una consulta ciudadana para establecer los programas a desarrollar por el Gobierno Federal.

Ámbito estatal. El gobierno del estado prevé necesidades a nivel estatal por lo cual estas serían, sustento en la economía, desarrollo de infraestructuras, renovación de tecnologías, innovación de la industria y seguridad social.

Ámbito municipal. La elaboración del plan de desarrollo municipal está a cargo del ayuntamiento las actividades de mayor prioridad son; educación, salud, asistencia social, vivienda, servicios públicos y mejoramiento de las comunidades rurales.

De acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) cada uno de estos planes se rigen por un marco jurídico, para su adecuada elaboración éste debe alinearse a los preceptos definidos en:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Constitución Política del Estado.
- Ley Estatal de planeación.
- Ley Orgánica Municipal.

Así mismo estos se conforman por instrumentos de coordinación:

- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE)
- Convenio de Desarrollo Social (CDS)
- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)
- Convenio de Coordinación Estado - Municipio (CODEM)

Durante muchos años en México se ha aplicado la planeación basada en presupuesto por programas como una herramienta de la administración pública. (López, 2005)

En México el proceso de planeación para asignar los recursos públicos, a través de la Ley de Ingresos de la Federación comienza de acuerdo a las bases del Plan Nacional de Desarrollo vigente, se definen objetivos, estrategias, metas y acciones que se aplicaran, en total cumplimiento con las normas del Gobierno Nacional.

“La administración pública deberá exponer los costos fiscales futuros de las iniciativas de ley o decreto relacionadas con las líneas generales de política, acompañados de propuestas para enfrentarlos; también se debe exponer el entorno actual y esperado del Sistema Fiscal Mexicano, así como los riesgos más relevantes que se pudieran tener en el corto plazo, acompañados de propuestas de acción para enfrentarlos”. (Guevara, 2018, p. 85)

La planificación en México ha tomado un considerable avance en estos últimos años, esto se ve reflejado en que ha iniciado un proceso de planificación para el desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo es, un documento que rige la programación y presupuesto de toda la Administración Pública Federal.

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Planeación (2018) “La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el desempeño eficaz de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” (DOF, 2018)

Por su parte el gobierno en materia pública en nuestro país no es muy eficaz y se ve obligado a utilizar herramientas de planificación debido a que las necesidades por satisfacer van en aumento, lo cual causa problemas presupuestales. El papel de la planificación estratégica en este caso es de suma importancia puesto que se debe tomar decisiones que tomen como prioridad a los tres sectores principales dentro la sociedad, los cuales son salud, educación y empleo. Conforme a esto es necesario tener planes de acción para evitar dañar o aumentar el problema y disminuir el riesgo de que este empeore. Es responsabilidad del administrador público mantener un gobierno sólido por esto debe ser cauteloso y analizar todas sus alternativas.

Según Calvo (2018) La transformación de la administración pública sigue estrechamente las formas del estado. El rasgo característico de los estados modernos es la existencia de una estructura burocrática. No siempre es posible encontrar estructuras burocráticas para el desarrollo de las actividades administrativas y frecuentemente hay continuidad o una identidad parcial en las estructuras de gobierno y de administración.

En cuanto al éxito o fracaso de los programas públicos o el plan de desarrollo el poder ejecutivo lo evalúa mediante la gestión por resultados lo cual es un modelo que se basa en el cumplimiento de todas las acciones estratégicas que se han definido con anterioridad.

Makón(2000) lo define como “el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado”. (p. 3)

La administración estratégica da dirección en la toma de decisiones a la organización para que los objetivos que esta se plantean vayan acorde al presupuesto. El desempeño de la gestión pública debe evaluarse por periodos de acuerdo al tiempo en el se pretende lograr los resultados, estos pueden ser a largo o mediano plazo. La finalidad de este modelo es fortalecer la rendición de cuentas de las instituciones públicas, maximizando el gasto público de manera que este se aproveche de forma inteligente y eficiente obteniendo logros a favor de la sociedad.

#### IV. CONCLUSIÓN

Es indispensable que las organizaciones públicas adquieran un enfoque estratégico para su desarrollo. La planificación estratégica debe estar en simetría con la gestión pública ya que esta es una parte fundamental para ella. La planeación está en todo, desde la elaboración del plan hasta su evaluación. La finalidad de las estrategias es aplicar un buen plan de acción que permita a la administración pública lograr sus objetivos de manera que el gasto público se aproveche de forma eficiente; creando una visión que permita resolver las necesidades que la ciudadanía demande y todo aquello que se relacione con el bienestar de la sociedad; acoplándose a las normativas correspondientes que la ley establezca. Así mismo busca orientar el desempeño de los planes de desarrollo para tener mayor énfasis en los resultados principalmente en la eficiencia y la transparencia de la gestión.

La evaluación de los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de los programas sociales se hace mediante la Gestión por Resultados, esta, analiza y busca estrictamente el correcto uso de los recursos en la gestión, que estos hayan sido utilizados eficazmente de manera que el desarrollo de la sociedad haya incrementado de forma positiva. Hace un seguimiento de los progresos obtenidos y las fallas, sin embargo, este método de evaluación no solo se inclina a los resultados, sino que de igual manera analiza los procedimientos, como antes se mencionó la evaluación no solo debe ser al final del plan, igual debe emplearse durante su aplicación puesto que se eliminan las posibilidades de fracaso y acerca a la gestión pública al éxito de sus propósitos.

#### REFERENCIAS

- [1]. Acero, L. C. (2011). DirecciónEstratégica.ECOE.
- [2]. Alejandro, O. L. (2005). La evaluación de la función pública en México.Barcelona, España: Plaza y Valdés.
- [3]. Álvarez Hernández, L., Navarro Quintero, D., Montoya, A., & Gil Barreto, A. (2018). Modelos de Gestión Organizacional y Planeación Estratégica de la Clínicas Odontológicas Especializadas Odontostudio Limitada. GEON.
- [4]. Amaya, J. A. (2005). Gerencia: planeación & estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- [5]. Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas.
- [6]. Barrios, A. Z. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.Universidad CatólicaAndrés.
- [7]. Calvo, B. J. (2018). México | Enciclopedia Jurídica Online. Retrieved from <https://mexico.leyderecho.org/administracion-publica/>
- [8]. Camacho, M. G. (2016). Teoría de la administración pública .Porrúa.
- [9]. Chiavenato, I. &. (2017). Planeación Estratégica. McGraw-Hill Interamericana.
- [10]. David, F. R. (2013). Conceptos de administraciónestratégica. México: Pearson Educación.
- [11]. Dávila, A. A. (2013). La función publica en México: de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera. Madrid, España: <https://eprints.ucm.es/22830/1/T34729.pdf>.
- [12]. DelaCerde-Gastélum, J. &.-D. (1996). La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México y Latinoamérica.ITESO.
- [13]. Fernández, R. A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones.España: Diaz de Santos.
- [14]. Galindo Camacho, M. (2016). Teoría de la administración pública.Editorial Porrúa.
- [15]. Gonzales, J. J. (2001). La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio.Plaza y Valdés.
- [16]. González, A. M. (2014). PlaneaciónEstratégica Total. León, Guanajuato. México: Ignius Media Innovation.
- [17]. Guerrero, O. (1997). Principios de administración pública.
- [18]. Guevara Baltazar, A. J. (2018). Finanzas y gasto público en México: un equilibrio imprescindible para el federalismo fiscal. Espacios Públicos. Vol. 21., 52. Retrieved from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67658492006/html/index.html>
- [19]. Hitt, M. A. (2006). Administración. Pearson Educación.
- [20]. Jones, C. W. (2009). Administraciónestratégica.McGraw-Hill.
- [21]. La Planeación del Desarrollo, M. (n.d.). Guía Técnica 4. Retrieved from [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04\\_la\\_planeacion\\_del\\_desarrollo\\_municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia04_la_planeacion_del_desarrollo_municipal.pdf)
- [22]. Ley de Planeación. (2018). Diario Oficial de la Federación.Retrieved from [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_160218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf)
- [23]. López, A. O. (2005). La evaluación de la función pública en México. Plaza y Valdés.
- [24]. Macías Acosta, R. D. (2016). Efecto del gasto en el índice de desarrollo humano en Aguascalientes en el periodo 2000-2010. Tlamelaua, 10(40), 88-110., Recuperado en 19 de mayo de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-69162016000200088&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162016000200088&lng=es&tlng=es).
- [25]. Makón, M. P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. República Dominicana: n Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.
- [26]. Politico, A. (2015, Mayo 26). Retrieved from <https://www.animalpolitico.com/2015/03/mexico-ocupa-la-posicion-42-global-en-gobierno-abierto-102-paises-fueron-evaluados/>

- [27]. Ramírez, R. J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- [28]. Roch, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. España: Paidotribo.
- [29]. Ruiz, J. F. (2016). *Derecho Administrativo*. CDMX: Biblioteca Constitucional. Retrieved from <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4455-derecho-administrativo-coleccion-inehrm>
- [30]. Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. . Ed. Norma.
- [31]. Sistema Nacional de Planeación Democrática, d. M. (n.d.). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Retrieved from <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeacion-democratica-de-mexico>
- [32]. Trujillo, M. L. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas.

Fabiola de Jesús Mapén Franco, et. al. "La Planeación Estratégica Como Una Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Públicas En México." *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 09(6), 2020, pp 27-34.