

# De la planificación estratégica empresarial a la planificación estratégica de ciudades: lecciones aprendidas desde la praxis salvadoreña

## José Ricardo Flores Pérez

Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas de la UCA El Salvador y director propietario en la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador (CONAMYPE). El Salvador.

## Edwin Flores Hernández

Jefe del Departamento de Administración de Empresas de la UCA El Salvador y consultor empresarial acreditado. El Salvador.

[rflores@uca.edu.sv](mailto:rflores@uca.edu.sv), [erflores@uca.edu.sv](mailto:erflores@uca.edu.sv)

Recibido: febrero, 2017.

Aceptado: marzo, 2017.

Publicado: junio, 2017.

## Título

De la planificación estratégica empresarial a la planificación estratégica de ciudades: lecciones aprendidas desde la praxis salvadoreña.

## Resumen

La planificación estratégica es un proceso formal para identificar proyectos, procedimientos y formas de organización que debe entenderse como permanente para la elaboración e impulso de una estrategia. Dichos elementos surgen desde el ámbito empresarial y se pueden extrapolar hacia dinámicas territoriales, ya sean ciudades o municipalidades. La planificación estratégica territorial puede ser un instrumento adecuado para propiciar gobernanza local, puesto que nos permite, a partir de la participación ciudadana, conocer con claridad una serie de pasos lógicos que se deben plantear para llevarlos a cabo y para esperar resultados futuros deseados. Este artículo trata de centrarse en una temática concreta: la planificación estratégica territorial, puesta al estudio de la realidad salvadoreña y al intento de facilitar métodos y propuestas de actuación encaminadas al fomento de visiones compartidas y propósitos comunes.

## Palabras clave

Planificación, estrategia, estrategia territorial.

## Title

From corporate strategic planning to strategic planning for cities: Lessons from the Salvadorian praxis.

## Abstract

The territorial planning is fundamentally a formal process to identify projects, procedures and forms of organization, it must be understood as standing for the development and promotion of a strategy; these elements arise from the business world and can be extrapolated to territorial dynamics like cities or municipalities. Strategic territorial planning can be an appropriate instrument to foster local governance, because it allows us, based on citizen participation, to know clearly a series of logical steps that must be taken to carry them out and to expect future desired results. This article tries to focus on a specific topic: the territorial strategic planning, commissioning the study of the Salvadoran reality and to attempt to provide methods and proposals for action aimed at promoting shared visions and common purposes.

## Key words

Planning, strategy, territorial strategy, participatory planning.

## 1. La planificación estratégica como instrumento de gestión

La planificación estratégica orienta a una institución, asociación o territorio a enfocarse en la dirección necesaria a seguir para el logro de los objetivos trazados. Precisa también de manera implícita un modelo de seguimiento y control de gestión que permita mantener el rumbo establecido en los propósitos organizacionales. Los orígenes de la planificación estratégica surgen desde la necesidad de las grandes corporaciones norteamericanas con relación a robustecer su desempeño gerencial (Mintzberg, 1998). A escala empresarial, los conceptos de estrategia y planificación fueron vinculados con una serie de pasos articulados, presentados como un plan y constituyendo un orden metodológico para su implantación.

En cuanto a su abordaje metodológico, la generalidad es observar modelos y enfoques que parten de la elección de la estrategia como un proceso sistemático para la toma de decisiones (David, 2013; Güell, 2007), así como esfuerzos orientados a la gestión de la estrategia (Kaplan & Norton, 1996) o instrumentos enfocados en la organización de participantes y fases secuenciales.

Otros modelos o propuestas teóricas realizan aportaciones desde una perspectiva de planificación situacional, ofreciendo una herramienta útil para el desarrollo de la agenda pública (Matus, 1987). Se muestra también un interés en la temporalidad de la gestión y monitoreo de la estrategia en el corto, medio y largo plazo (Ripoll, 2003). Un proceso de planificación estratégica se puede definir como el instrumento que está orientado a favorecer decisiones y acciones consideradas sobre la prospectiva o visión de conjunto (Flores, 2015), orientadas más hacia un proceso de discusión y conformación de consensos que al plan en sí mismo. Por otra parte, se hace necesario establecer claramente quiénes formarán parte de su diseño, las razones por las cuales están involucrados en él y el lugar en el que se encuentra ubicada la unidad que se quiere analizar. Lo que se busca en términos prácticos es una participación que esté orientada a la identificación y análisis de factores exógenos y endógenos que dan pauta a la construcción de procesos reflexivos, colaborativos y, sobre todo, prospectivos.

Desde la gerencia moderna, esta misma planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización (David, 2013). Al mismo tiempo, constituye una fuente inagotable de integración y participación entre las personas, por cuanto el trabajo en sí mismo implicará un compromiso de sus miembros para consigo mismos y para la organización que representan. Se destaca, además, que la planificación implica un proceso de aprehensión, construcción y aplicación de conocimientos descriptivos, procedimentales, explicativos y comportamentales, permitiendo que el individuo reflexione ante la realidad de sí mismo y la organización.

## 2. El proceso de la planificación estratégica en las ciudades

Puesta en práctica, la planificación estratégica dentro de un territorio específico se manifiesta en la gestión de actores y agentes que apoyan técnicamente su elaboración enfocada al desarrollo de las organizaciones comunitarias. Un desarrollo metodológico centrado en la planificación estratégica territorial puede observarse en el modelo de Competitividad Sistémica (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1996), donde se articula desde tres dimensiones o niveles a partir del macrosistémico, el nivel meso o intermedio y el microsistémico, distinguiéndose entre sí por su ámbito, es decir, extensión espacial o cobertura de la planificación, y el alcance definido por su extensión temporal. El nivel macrosistémico está centrado en las grandes decisiones del sistema económico y político de

**Un proceso de planificación estratégica es un instrumento orientado a favorecer decisiones y acciones a partir de una visión compartida**

un país desde la dimensión central y estatal. Por lo general, es de largo plazo y con cobertura amplia. En el nivel meso o intermedio ocurren los grandes cambios en el fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales para consolidar mecanismos de coordinación efectivos. Finalmente, el nivel microsistémico está centrado en decisiones particulares dirigidas a solventar problemas singulares del territorio y de una planificación de corto plazo. No obstante, las consideraciones básicas que se deben reflexionar provienen de planteamientos como el de Farinós (2008), en el que se ponen de manifiesto los desafíos estructurales que se deben tener en cuenta: tener claro qué se discute, qué se pretende y a quiénes se debe involucrar.

Después de realizar un análisis detallado de algunos modelos y procesos metodológicos utilizados comúnmente en la planificación estratégica territorial, Pascual (2001) en su obra “De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades” hace una generalización importante acerca de las fases que son necesarias en el proceso de elaboración de un plan estratégico territorial. Sitúa, por tanto, los siguientes componentes: organización e identificación de temas críticos, diagnóstico interno y externo del municipio, objetivo central del plan y líneas estratégicas; y elaboración de los objetivos del plan, redacción de proyectos, asignación de responsabilidades y evaluación previa.

### **3. La planificación de territorios salvadoreños: marco instrumental clave, su entendimiento**

En El Salvador existen diferentes instituciones estatales vinculadas a los procesos de planificación estratégica territorial. El tema es complejo, en la medida en que existen diferentes traslapes y atribuciones que caen directamente en un marco jurídico común dentro de varias oficinas y carteras de Estado. La elaboración de estrategias urbanas en las principales ciudades fundamentalmente descansa en esfuerzos de planificación estratégica que hoy en día figuran como un referente centroamericano. En este sentido, ya se venía estudiando, en la Constitución de la República de 1983, la importancia de llevar a cabo planes de desarrollo a nivel tanto nacional como local. Dentro de las prácticas de planificación territorial en El Salvador desarrolladas en los últimos años, se van identificando algunos instrumentos impulsados a través de asociaciones municipales. No obstante, la poca articulación hacia objetivos compartidos se ha centrado en generar un desarrollo desordenado y carente de orientaciones estratégicas (Ferrufino, 2013).

La presencia del lenguaje de planificación a escala nacional va guiada por algunas directrices o marcos generales que se han venido desarrollando como primeras propuestas o aproximaciones que parten de lógicas más urbanas. Inicialmente destaca el METROPLAN 80, elaborado entre 1968 y 1969 como consecuencia del terremoto de 1965 en la ciudad de San Salvador. Este plan define el área metropolitana y realiza una propuesta sobre la estructura administrativa que involucra al organismo de planificación nacional. Posteriormente surge el METROPLAN 2000 con la finalidad de planificar el área metropolitana como una única unidad territorial y urbanística. Por iniciativa de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, se formula en el año de 1990 un nuevo plan de desarrollo, el METROPLAN 2000, orientado a subsanar los problemas urbanos agravados por más de una década de conflictos armados y aunados a la falta de una planificación urbana metropolitana (Torres, 1990). Desde una lógica más participativa, surge posteriormente el PLAMADUR, a finales de la década de los noventa, que intenta dar respuesta y soluciones válidas a los problemas urbanos mediante la participación de las autoridades del gobierno central y local con el apoyo fundamental de todos los ciudadanos involucrados (Brutti, 2002).

**En las dinámicas territoriales también se debe tener claro qué se discute, qué se pretende y a quiénes se debe involucrar**

En el año 2001, el Gobierno de El Salvador contrató al consorcio español EPYPSA-IBERINSA para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PNDOT). Este hecho pareció dar un nuevo impulso al proceso de instalar en El Salvador un sistema de ordenamiento del territorio, permitiendo tener una propuesta de regionalización nacional basada en las cuencas hidrográficas, en la que se reestructuraba el territorio en 14 subregiones por dichos cauces, respetando los límites territoriales de los municipios y mejorando la calidad de vida.

Por otro lado, las Pautas Metodológicas para la Planificación Estratégica aparecieron a finales de la década actual como un instrumento que busca orientar la implementación de procesos de planificación estratégica participativa. También es importante notar que hace aproximadamente diez años surgieron los planes de Competitividad Municipal, que tuvieron como objetivo fundamental ayudar a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios, fortaleciendo el espíritu emprendedor. También son referentes importantes los planes estratégicos participativos promovidos principalmente por la Subsecretaría de Desarrollo Territorial.

#### **4. El abordaje metodológico**

A través de la exploración de los instrumentos de Planificación Territorial en treinta municipalidades de El Salvador se han podido reconocer diferentes factores y elementos importantes en dichas prácticas de planificación estratégica territorial. Se elaboró un instrumento que ayuda a centrarse en aspectos relevantes tales como actores principales, enfoques en los que se centra cada plan estratégico, escalas analizadas, roles principales de los actores, financiación de dichos planes, etapas en las que se encuentran, etc.

Cabe destacar que los diferentes instrumentos de planificación territorial encontrados en la exploración son Planes de Competitividad y Planes Estratégicos Participativos (PEP). Se realizó una investigación en la que se ha triangulado la observación con el trabajo de campo y la experimentación. El enfoque metodológico que se aborda en este estudio es, por tanto, de tipo cualitativo, ya que ofrece una concepción global y estructuralista del problema a abordar: la planificación estratégica territorial. El desarrollo de la metodología basado en el análisis del estado del arte ha servido como base para formular el direccionamiento necesario en la selección de la muestra y en la obtención de información. Para ello, se han seleccionados dos territorios importantes y representativos con el fin de poder analizar y comparar su desempeño en el ámbito de la planificación estratégica.

La delimitación se ha hecho en función del área metropolitana de San Salvador y la Región de los Nonualcos, en la República de El Salvador. Las razones de la selección de estos territorios se deben fundamentalmente a que suponen referencias importantes en Centroamérica respecto a la planificación estratégica territorial (Flores, 2015), además de los vínculos existentes con los gobiernos municipales y las organizaciones sociales que integran los territorios seleccionados y la creación incluso de mecanismos para poder desarrollar lo implementado, tales como oficinas y asociaciones propias. Para la recogida de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, reuniones y discusiones de grupo y la triangulación de resultados entre los distintos actores, puesto que en el transcurso del estudio se demandó una investigación activa que exigía una interacción con los participantes del proceso de formulación de planes estratégicos territoriales. También destaca su experiencia en esfuerzos e incluso la creación de oficinas regionales para fomentar la planificación. El énfasis inicialmente estuvo en conocer en detalle la existencia de los instrumentos de planificación de estas dos regiones: una primera etapa, centrada más bien en la lógica urbana para el caso del

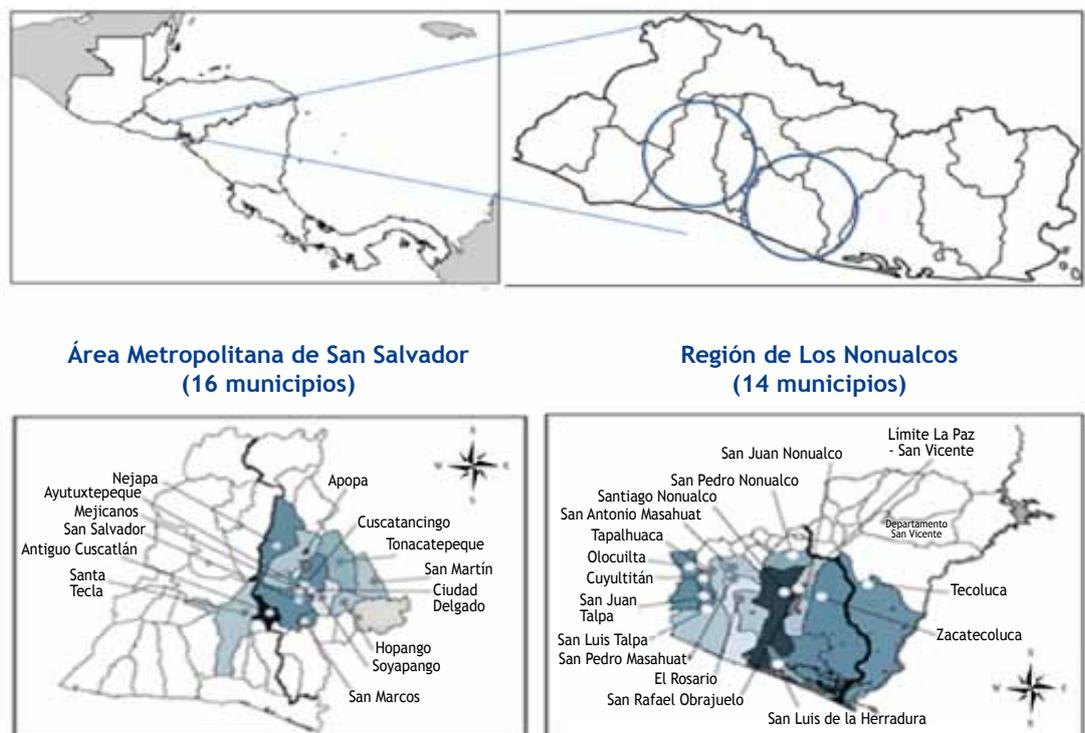
Área Metropolitana de San Salvador, y una segunda, centrada en componentes de carácter rural, en la Región de los Nonualcos.

## 5. El análisis desde la praxis

Como se ha dicho anteriormente, la planificación salvadoreña y, en específico, lo que respecta a la urbe metropolitana tienen un largo recorrido, de ahí que los principales referentes de planificación tienen una trayectoria dilatada, de al menos cuatro décadas, que comienza con el METROPLAN 80 (1968), METROPLAN 2000 (1991) y el Plan Maestro del Desarrollo Urbano del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS, Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, 2010), por mencionar algunos ejemplos. Desde el año 2004 en adelante, estos esfuerzos han sido articulados desde otra escala más amplia, como, por ejemplo, el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT, 2004), así como los Planes Estratégicos Participativos y los Planes de Competitividad. A efectos de este escrito, se han estudiado principalmente estos últimos.

En El Salvador existen experiencias referentes a los procesos de planificación estratégica territorial. Hay dos regiones en particular que destacan por su trayectoria en esfuerzos de asociatividad municipal y experiencia en planificación, tal es el caso del Área Metropolitana de San Salvador, integrada por 14 municipios, y de la Región de Los Nonualcos, conformada por otros 16 municipios (véase el cuadro 1). Al estudiar en detalle estas experiencias, conviene destacar también la creación de mecanismos *ad hoc* para dar fuerza a la implementación de las

Cuadro 1  
Regiones salvadoreñas estudiadas referentes en planificación



Fuente: elaboración propia.

**Inicialmente,  
las referencias  
van  
respondiendo  
a lógicas más  
urbanas**

iniciativas estratégicas de estos territorios, a partir de la creación de mecanismos como la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador y la Asociación Los Nonualcos. Las directrices con las que estos mecanismos trabajan responden a una visión compartida y se les ha venido dando el seguimiento respectivo.

Se ha efectuado un análisis comparado con la información más relevante y destacada de los instrumentos de planificación presentes en estas regiones seleccionadas. La experiencia relacionada con estos procesos de planificación data de aproximadamente ocho años, período en el cual estos territorios comienzan a desarrollar sus respectivos componentes introductorios. La promoción del Desarrollo Económico Local forma parte de los fines y propósitos de la Asociación de Municipios Los Nonualcos y del Consejo de Desarrollo Económico de Los Nonualcos, así como del Área Metropolitana de San Salvador, por lo que la estrategia se convierte en pieza fundamental para los municipios que integran estas regiones. Al profundizar sobre los enfoques metodológicos de dichos planes, se observa que el peso económico tiene una mayor importancia, así como aspectos tales como los componentes sociales y de fortalecimiento institucional.

En cuanto a los factores claves de los planes estudiados, estos reflejan que tanto la participación ciudadana como la organización que existe dentro de las comunidades son factores que inciden en dichos esfuerzos, ya sean planes territoriales o planes de competitividad. Para el Área Metropolitana, el factor clave es la participación ciudadana, mientras que en Los Nonualcos principalmente es la organización comunitaria. En ambos casos hay un interés en el trabajo conjunto tanto de la comuna como de los ciudadanos. Esto contribuye a un mejor desarrollo, construcción e implementación de esfuerzos compartidos.

Las estrategias principales que se han utilizado en la elaboración de los planes territoriales se puntualizan en la gestión participativa para ambas regiones, siendo no solo la estrategia más representativa, sino también la más prioritaria en las áreas de construcción y ejecución. En la mayoría de los casos, el abordaje o temporalidad básicamente contempla períodos de cinco años.

Sin embargo, existen otros actores que acompañan a la comuna en el involucramiento de los planes territoriales por municipio; en ambos territorios participan en menores rasgos las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y las empresas privadas. En cuanto a los roles que estos actores desempeñan en el proceso de creación e implementación de estos planes, en las dos regiones estudiadas son formuladores y ejecutores de los planes, teniendo en cuenta que según la región cambia el actor que acompaña a la municipalidad en el liderazgo de estos procesos. El tipo de liderazgo que presentan los planes tanto del Área Metropolitana como de la Región de Los Nonualcos está representado por el liderazgo de tipo público municipal, puesto que es la municipalidad la que es la mayor impulsora de la construcción y la encargada de procurar su funcionamiento. Por otro lado, en cuanto a la financiación de los planes, se observan dos financiadores principales. En el caso del Área Metropolitana, la financiación se realiza a través de fondos del Estado; por el contrario, en la Región de Los Nonualcos, el financiador es la cooperación internacional y, como segundo financiador, algunas organizaciones no gubernamentales. Finalmente, en cuanto a la etapa en la que se encuentran los planes y su plazo, en ambas zonas estudiadas la mayoría de los planes están en implementación, aunque podrían variar los plazos según la región.

Los planes del Área Metropolitana son formulados para períodos de corto a medio plazo, debido a la influencia de posibles cambios de gobierno municipal, mientras que los planes de los Nonualcos son elaborados para plazos de medio a largo plazo; es decir, se apuesta por la continuidad y el seguimiento de los planes.

Con el objetivo de mostrar un análisis situacional se ha optado por presentar una matriz DAFO del comportamiento salvadoreño, desde una visión muy particular: el estado actual de la planificación en el país (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

### Análisis DAFO aplicado al estado actual de la planificación estratégica territorial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensión territorial de El Salvador: al ser un territorio pequeño, de aproximadamente 20.000 kilómetros cuadrados, existiría en principio menos dificultad en cuanto a la planificación.</li> <li>Experiencia previa en procesos de planificación (más desde la praxis de territorios que por iniciativa de ONG o agencias de cooperación, se fueron desarrollando esfuerzos previos de planificación).</li> <li>Aumento de la participación ciudadana a partir de nuevas tendencias de la planificación en sugerir esfuerzos más plurales y participativos.</li> <li>Capacidades técnicas y de gestión por personal clave de ONG y agencias de cooperación, a las que suelen acompañar procesos y dinámicas de planificación.</li> <li>Trayectoria en experiencias asociativas y de carácter supramunicipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco legal aún en construcción y traslape de competencias de carteras de Estado con relación a la planificación.</li> <li>Falta una estructura del Estado que coordine y acopie todo lo relacionado a la planificación, planes, estrategias y esfuerzos supramunicipales o de carácter asociativo (anteriormente existió el Ministerio de Planificación).</li> <li>Cambio de autoridades o gobiernos que provocan falta de continuidad en los proyectos establecidos.</li> <li>Polarización política.</li> <li>Limitadas propuestas de formación a partir de propuestas provenientes de la academia y/o institutos especializados.</li> <li>Falta de sostenibilidad económica de algunos procesos de planificación.</li> <li>Apatía de la población generada por esfuerzos o experiencias anteriores.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión integral del desarrollo (no solo priorizado en los elementos económicos).</li> <li>Presencia de la cooperación internacional en el desarrollo de los procesos de planificación estratégica territorial.</li> <li>Posibilidad de conexión con estrategias nacionales y regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnerabilidad de los territorios a partir de fenómenos medioambientales: terremotos y huracanes.</li> <li>Disminución de la cooperación internacional y ayuda al desarrollo.</li> <li>Violencia y agudización de fenómenos provenientes de la migración: maras y pandillas.</li> </ul>

## 6. El Cuadro de Mando Integral: oportunidades clave en la gestión territorial

Desde hace algún tiempo, en materia de dirección y gestión estratégica se visualiza un nuevo modelo de gestión denominado Cuadro de Mando Integral, originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard, y David Norton. El enfoque del Cuadro de Mando Integral busca perfeccionar, a través de indicadores, el logro de un equilibrio sistémico, en el que una unidad territorial puede dar seguimiento a los objetivos, acciones y líneas estratégicas plasmadas. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral es un componente sistémico de medición del progreso actual, así como un elemento fundamental en el monitoreo por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver un territorio en conjunto. Es por ello por lo que se recomienda la incorporación del Cuadro de Mando Integral, ya que está orientado a dotar a los territorios de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones que mejore la gobernanza como fin inmediato. Esta metodología se basa fundamentalmente en la elaboración de un mapa estratégico en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, así como en la selección de indicadores que permiten medir la consecución de los objetivos.

**El enfoque en las variables económicas suele destacar con mayor contundencia**

Según la Junta de Andalucía, en su documento *Cuadro de Mando Integral para los ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes* (2004), los elementos claves del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- **Misión y visión.** La visión es lo que un territorio quiere ser en el futuro, es decir, su aspiración. La misión, en cambio, es lo que se identifica que debe hacerse para alcanzar la visión.
- **Objetivos estratégicos.** Se trata de lo que se quiere conseguir a medio/largo plazo, relacionado con el posicionamiento estratégico de la entidad. Dichos objetivos se relacionan con diferentes áreas de resultado o perspectivas: finanzas, individuos, procesos y formación.
- **Indicadores.** El seguimiento de los objetivos se realiza a través de indicadores, para los cuales se fija un valor objetivo, hecho que permite analizar el grado de cumplimiento de las diferentes metas establecidas. Los indicadores deben ser claros, fáciles de calcular, coherentes y adecuados al objetivo al que van asociados.

Es necesario apuntar, además, que esta propuesta metodológica se ha implantado en muchas experiencias territoriales durante los últimos años. Destaca su aplicación por parte de los municipios de Canadá, Inglaterra y Australia. En ellas es considerado como un modelo de gestión avanzado que permite a los territorios tener una orientación a sus habitantes y gestionar eficientemente los recursos que tienen a su cargo.

## 7. Valoraciones generales

El concepto de planificación estratégica en El Salvador no es un tema nuevo. A partir de la década de los años cincuenta ya hay indicios generales de esfuerzos y formas de planificación territorial, aunque con perspectivas más urbanas. Con relación al estado actual, también es importante aclarar una situación muy particular, que tiene que ver con las concepciones prácticas de la planificación; en la práctica se pudo percibir que a cualquier planificación se le ha denominado “de tipo estratégico” aunque contenga componentes monográficos de una sola dimensión del territorio, como, por ejemplo, exclusivamente estrategias para el despliegue económico o planes de ordenamiento territorial. Con la investigación de los esfuerzos salvadoreños, se pudo situar una línea de tiempo en lo que respecta a la planificación, donde hay indicios de que se ha venido caminando hacia procesos abiertos y participativos, vinculados también a cuestiones centradas en la planificación integral del desarrollo territorial (desde las dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales).

Por tanto, se hace hincapié en la importancia del control y seguimiento de lo planificado, ya que una cosa es formular la estrategia y otra muy distinta ponerla en marcha, medirla y monitorearla. A partir de la experiencia académica y profesional de los autores, muchos de los problemas de la gestión estratégica provienen de una deficiente implementación. Al ser plazos tan largos los que se establecen para alcanzar los objetivos, se necesitan metas cortas y realistas, que concretamente puedan ser medibles. En este sentido, el tipo de control no necesariamente es posterior, sino que se trata de garantizar elementos preventivos y concurrentes en cuanto al seguimiento de la estrategia. Como consideración final, operativizar un plan estratégico es poner en marcha una serie de acciones y esfuerzos que deben tener clara la visión territorial como punto de llegada. Esto implica tener claro lo que se quiere; de lo contrario, cualquier esfuerzo se puede diluir. En la práctica, no contar con responsabilidades concretas o mediciones en plazos establecidos puede ser un problema concreto, por lo que la técnica del Cuadro de Mando Integral puede ser de utilidad si lo que se desea es tener un mecanismo que oriente el desarrollo y puesta en marcha.

## 8. Bibliografía

- Brutti, F. (2002). *Resumen PLAMADUR AMSSA: Plan Maestro de Desarrollo Urbano del Área Metropolitana de San Salvador*. San Salvador: Funda Ungo.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Esser, K., Hillerbrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica, competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo.
- Farinós, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible. *Boletín de la AGE*, 11-32.
- Ferrufino, C. (2013). Material de Ordenamiento Territorial. En F. DEMUCA. San José, Costa Rica.
- Flores, R. (2015). *La planificación estratégica territorial en El Salvador: análisis comparativo y propuesta de aplicación*. Valencia. Tesis doctoral para optar al grado de Doctor en Cooperación al Desarrollo, Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universidad de Valencia.
- Güell, J. M. (2007). 25 años de planificación estratégica en ciudades. *Ciudad y territorios: Estudios Territoriales*, 621-637.
- Junta de Andalucía (2004). *Cuadro de Mando Integral para los ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes*. Andalucía, España: Consejería de Gobernación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: the strategy focused organization*. Harvard Business Review.
- Matus, C. (1987). *Estrategia y plan: planificación de situaciones*. Santiago: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour* (edición en español). Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Pascual, J. M. (2001). De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. *Elementos de debate territorial*, 13. Estratègies de Qualitat Urbana. Diputación de Barcelona.
- Ripoll, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium, Revista de Investigación Científica*, 11, 23-41.
- Torres, L. (1990). *Metroplan 2000. Análisis crítico*. Oficina del Área Metropolitana de San Salvador. 