



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026

www.clad.org



CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

Secretario General

Conrado Ricardo Ramos Larraburu

Equipo

Asesor de la Secretaría General

Alejandro Milanesi Camejo

Director de Asuntos Internacionales

Alexander López

Director Administrativo y Financiero

Carlos Ballena

Secretaria Ejecutiva de la Secretaría General

Barbara Amaro

Responsable de Gestión Contable

José A. Valencia

Coordinadora de Proyectos

Maigualida Torres

Administrador de Proyectos

Nelson de Freitas

Administradora de Proyectos

Raquel González

Administradora de Proyectos

Nadia Goncalves

Administrador de Proyectos

Leonel Barreto

Oficial de Proyectos Tecnológicos

Nahir Ochoa

Oficial de Proyectos Administrativos

Carolina Fuentes

Consultora

Karina Soares Canêdo



Índice

1. Prólogo	4
2. Introducción	6
3. Metodología.....	7
4. Etapas del proyecto.....	8
5. Sobre el CLAD	10
6. Planificación estratégica.....	13
7. Consideraciones finales.....	21



1. Prólogo

En enero de 2024 asumimos el gran desafío de conducir al CLAD por el período 2024-2026. El CLAD es la única organización especializada en analizar y desarrollar acciones para la modernización de la gestión pública de la región y ha sido un referente para marcar agenda en estos asuntos.

Sin embargo, así como nuestros países se enfrentan a los importantes desafíos de promover el cambio social y productivo haciéndolo de forma democrática, sostenible e inclusiva, también el CLAD tiene que repensarse a sí mismo. Este es el objeto central de la planificación estratégica que aquí presentemos.

Entendemos que en los tiempos que corren debemos ser una plataforma fundamentalmente de colaboración y conexión entre países, profesionales, académicos y sociedad civil. Una red de ideas y aprendizaje que ayude a los países a definir sus estrategias de reforma del sector público. Confiamos, por tanto, en el poder de la colaboración y el conocimiento compartido para ayudar a llevar progreso a nuestros países. Sin perder lo acumulado, esto implica repensar nuestro centro a partir de nuevos enfoques.

Un punto clave es ampliar nuestra agenda de temas. No podemos pensar la modernización del Estado de forma aislada a aspectos hoy centrales como el cambio climático, la equidad entre las personas, las formas de gobernanza o la enorme revolución tecnológica que llega también a nuestras administraciones. Conectar los asuntos propios del funcionamiento del aparato estatal con las nuevas agendas de desarrollo es un primer desafío a encarar de nuestra parte.

Esto a partir de una estrategia decidida enfocada en incluir y contar con las visiones de todos, valorando la diversidad y asegurándonos que todas las voces sean escuchadas. No lograremos nuestro objetivo de conectar a las partes si no entendemos que temas valoran y cuál es su enfoque. Así también, debemos ser capaces de captar cuáles son los temas más relevantes para nuestras administraciones y lograr orientarnos de una forma práctica. Nuestros servicios, sean documentos, cursos, investigaciones o eventos deben hacer un esfuerzo por mirar la foto grande pero al mismo tiempo reconocer que deben ser productos con una orientación hacia el uso práctico.

En pocas palabras, el CLAD podrá agregar valor si logra reconstruirse como un espacio útil para identificar asuntos, generar y difundir conocimiento a partir del



trabajo colaborativo. En línea con lo mencionado, esta planificación surge de un rico proceso de consulta a representantes de los países, destacados académicos y personal del Centro. La consideramos un punto de inicio, una brújula hacia dónde queremos orientar nuestro barco. En ese sentido, pretendemos considerarlo como un documento siempre abierto. Esperamos que con el transcurso del tiempo pueda ser nutrido con más propuestas e ideas que surjan a partir del trabajo entre los países y nuestros aliados.



CONRADO RAMOS LARRABURU
Secretario General



2. Introducción

El CLAD es un organismo internacional de referencia en materia de modernización de la administración pública y reforma del Estado. En ese marco, lleva adelante distintas actividades para cumplir su cometido orientado a gobernantes, servidores públicos, académicos y público en general. Por ello, contar con una planificación sólida es un potente instrumento para ser más efectivos y comunicar las acciones y prioridades del CLAD.

En ese marco, entre los meses de febrero y abril de 2024, la nueva Secretaría General del CLAD lideró un proceso de construcción colaborativa con objetivo de crear una Planificación Estratégica Institucional de actuación del CLAD para el período 2024 – 2026. Este plan fue desarrollado con la participación de representantes de los países miembros, el equipo CLAD, el Consejo Directivo y el Consejo Científico.

Como resultado de este proceso, se elaboró un plan con las directrices fundamentales para la operación del CLAD en período 2024 – 2026, el cual incluye:

1. Visión de futuro;
2. Principios;
3. Objetivos Estratégicos Centrales y lineamientos;
4. Objetivos de Apoyo y lineamientos.

Este documento presenta el proceso de elaboración del plan, la metodología utilizada, una breve presentación de qué es el CLAD y cómo funciona y, finalmente, la presentación del plan.

Es importante resaltar que los detalles del plan incluyen fundamentalmente la definición de objetivos y acciones claves a desarrollar. No se presentan aquí otros componentes como resultados, metas o indicadores de seguimiento. Aunque estos son elementos claves para evaluar el cumplimiento de la planificación, y el funcionamiento de la organización, el CLAD no tienen aún los niveles de madurez necesarios para definir metas y resultados estrictos con tanta claridad. Este documento si ayuda a presentar una dirección estratégica sobre hacia dónde se entiende que el Centro debe orientarse para cumplir mejor sus objetivos. Es también un punto de partida para mejorar las capacidades de planificación.



Durante el 2024 y en los siguientes años, el CLAD ya tiene previsto avanzar en fortalecer sus capacidades de monitoreo y medición de sus resultados, tanto a nivel de toda la organización como de su staff.

3. Metodología

El proceso de construcción de la Planificación Estratégica del CLAD implicó el uso de diferentes metodologías y enfoques. Como supuestos se consideró la estimulación de la cooperación y participación de diferentes actores clave del CLAD en la construcción de resultados, con la intención de que la estrategia incluya diversas necesidades y convergencia de expectativas y visiones.

Para ello, se privilegiaron enfoques colaborativos, activos, ágiles e innovadores, que favorezcan el compromiso y fortalezcan la capacidad de planificación y gestión estratégica. Design Thinking, Appreciative Inquiry y Metaplan fueron algunas fuentes de inspiración para la construcción metodológica del proceso.

Inicialmente se realizaron entrevistas a representantes de países de la región, así como a representantes del Consejo Científico. En este punto fue posible identificar expectativas y sugerencias para el accionar del CLAD en los próximos años. Este momento se desarrolló de forma remota, con reuniones que duraron hasta una hora. A continuación, se realizó una inmersión con el equipo del CLAD, con el objetivo de analizar las entrevistas realizadas y cocrear los principales lineamientos estratégicos. Para ello se utilizaron diferentes herramientas de cocreación (world café, mercado, lluvia de ideas, ideación, prototipado) y visualización (paneles impresos, arcilla, plantillas, mapas mentales). El material producido fue sistematizado en un borrador y validado por el Consejo Directivo.

Todo el proceso fue liderado por un consultor y facilitador especializado en la planificación y conducción de procesos participativos y con experiencia en sistematización de información y producción de documentación técnica.



4. Etapas del proyecto

La elaboración de Planificación Estratégica se desarrolló en 6 etapas:

Etapas del proyecto

CLAD | Planificación Estratégica
2024-2026



Ilustración 1. Etapas del proyecto

1. Kick off e inmersión en la documentación

A principios de febrero de 2024 se realizó una reunión de Kick off con el CLAD para hacer los alineamientos necesarios respecto de las expectativas sobre el proyecto en cuanto a estructura, formato, contenidos y plazos. A continuación, se presentó un cronograma con el Plan de Proyecto - Producto 1, con el detalle de las etapas del proyecto y cronograma de implementación. Durante el inicio se realizaron inmersiones en la documentación existente y preparación de los próximos pasos.

2. Preparación y realización de entrevistas

Para la realización de las entrevistas se definieron los principales actores a involucrar, quienes fueron invitados por el equipo del CLAD. Para la realización de las entrevistas se elaboró un guion con preguntas orientadoras, con el objetivo de identificar percepciones y expectativas en relación al CLAD. Entre las principales preguntas estaban:

1. ¿Cuáles son los desafíos actuales? ¿Y cuáles son los desafíos de su país? ¿Y cuáles son los desafíos de su organización en su país?
2. ¿Qué puede hacer CLAD por su organización ante los desafíos?
3. ¿Cuál debería ser el papel de CLAD? ¿Y los objetivos?



4. ¿Hay algunos temas que CLAD no trabajó antes de que debe trabajar ahora?
5. ¿Cuáles son los principales temas que debes abordar?
6. En cuanto a la metodología, ¿qué hace hoy el CLAD que podría hacerlo mejor?
7. En relación a los instrumentos existentes (presentar cada uno). ¿Cuál debería ser su papel en el logro de los desafíos?
8. ¿Existe algún otro instrumento/servicio que CLAD pueda ofrecer?
9. ¿Cuáles deberían ser los puntos de atención que deberían preocupar al CLAD?

3. Inmersión Presencial en CLAD - Venezuela

Entre el 28 de febrero y el 1 de marzo se llevó a cabo un taller con el equipo del CLAD. El taller tuvo como objetivo reflexionar sobre los insights de las entrevistas realizadas a actores del CLAD y diseñar los elementos fundamentales que estructuran la planificación. El taller contó con los siguientes pasos:

- Rescate y valorización de la historia del CLAD;
- Identificación de puntos positivos y negativos;
- Reflexión sobre la llamada al futuro;
- Diseño de un prototipo del futuro del CLAD;
- Definición de la visión de futuro, principios, objetivos estratégicos y actividades.

4. Elaboración del Borrador de Planeamiento Estratégico

Luego del taller, se realizaron reuniones de alineación para detallar y afinar los contenidos que se elaboraron en el taller, con el objetivo de finalizar el Borrador de Planeamiento Estratégico.

5. Validación de Borrador con autoridades

El Borrador de Planeamiento Estratégico fue sintetizado en una presentación y validado en un taller con las autoridades. El encuentro se desarrolló de forma remota, con momentos de presentación de la propuesta y momentos de discusión y construcción. Tras la reunión, el Consejo Científico envió algunas consideraciones por escrito.



6. Entrega Final

Con base en las consideraciones hechas en la reunión y después de la reunión, el borrador se adaptó y transformó en una versión final. Como resultado, se desarrollaron dos productos: un documento en formato de presentación, con un resumen de la estrategia y otro que resultó en este documento.

5. Sobre el CLAD

El CLAD es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental que se construyó en el año 1972, bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. Su sede se encuentra en Caracas, República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con la "Ley Aprobatoria del Acuerdo de Sede entre el Gobierno de la República de Venezuela y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo" (G.O. N° 2.718 del 30 de diciembre de 1980) y su creación fue respaldada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 2845 - XXVI) con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social.

Desde su surgimiento, el CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo ha sido uno de los principales espacios de referencia en el debate, difusión y generación de ideas y líneas de acción relacionadas a los procesos de reforma y modernización institucional en Iberoamérica.

Según Ramírez-Alujas (2024)¹, "el CLAD es considerado no solo como eje articulador y vertebrador de los procesos de transformación institucional y como espacio natural en el que confluyen los diversos actores relevantes al momento de definir una hoja de ruta compartida en el mejoramiento de los servicios e instituciones públicas, sino como la principal plataforma en Iberoamérica para debatir, definir, desarrollar, promover, implementar y consolidar un itinerario sólido de estrategias de reforma orientadas al fortalecimiento de capacidades institucionales frente a una ciudadanía cada vez

¹ "Volver al futuro: reflexión abierta sobre el pasado, presente y futuro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)", texto, preparado por Álvaro V. Ramírez-Alujas, co-fundador e investigador principal del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) Febrero de 2024.



más exigente, vigilante y empoderada, en una época de cambios trascendentes bajo un escenario de poli crisis de diversa naturaleza".

Su declaración de misión se orienta "a promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones". Hoy lo conforman 23 países miembros y 1 país observador.

En relación a su gobernanza, de acuerdo al Estatuto del CLAD (2010; 2018), se estructura sobre la base de un Consejo Directivo, una Mesa Directiva (que incluye el rol de conducción y liderazgo del CLAD en la figura del/la Secretario/a General) y una comisión de programación y evaluación. También cuenta con un Consejo Científico que constituye una instancia de consulta en los temas de frontera sobre los procesos de transformación del Estado y modernización de la Administración Pública.

CLAD ofrece algunos servicios clave, entre ellos están:

- 1. Congreso Internacional sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**, que se celebra anualmente y que se ha consolidado como un foro internacional de referencia en su área y constituye el evento central del CLAD.
- 2. Reuniones internacionales de intercambio de experiencias**, que son eventos a través de los cuales se promueve el intercambio de experiencias de nivel nacional y regional
- 3. Documentación, información y producción editorial**, que ofrece la promoción del debate intelectual y la difusión de experiencias innovadoras a través de la Revista del CLAD «Reforma y Democracia», la producción y edición de libros especializados, la publicación de las Series de Documentos, así como boletines informativos. En el pasado, también desarrolló bases de datos a través del sistema SIARE, aunque él mismo cayó en desuso.
- 4. Cooperación técnica horizontal**, que tiene como objetivo poner a disposición de los gobiernos asesorías técnicas que apoyen aspectos esenciales de la reforma del Estado y la modernización de sus mecanismos de gestión,



cumpliendo de esta manera una función integradora y multiplicadora, respondiendo al mandato y a las definiciones de su mesa directiva del CLAD, y a las demandas y/o necesidades de los países miembros.

5. Investigaciones y Estudios, el CLAD realiza o patrocina estudios e investigaciones tanto teóricos como aplicados que permitan obtener conocimientos sistemáticos e innovadores sobre problemas relacionados con la modernización del aparato estatal.

6. Formación a funcionarios, a través de su Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) que es el eje articulador que vertebra programas y espacios de formación y aprendizaje a la comunidad iberoamericana en temas de interés y vanguardia en los procesos de fortalecimiento y modernización institucional en la región.

7. Redes, el CLAD ha privilegiado el desarrollo de redes institucionales en materia de administración, gestión y políticas públicas, como un medio eficaz para el intercambio de información, así como para el desarrollo de actividades de formación e investigación.

Se puede sintetizar y agrupar los servicios como un todo en el siguiente esquema:



Ilustración 2. Servicios CLAD

Estos son los principales ámbitos de desempeño del CLAD. En adelante, presentamos los principales impulsores para apoyar el logro de su misión en los próximos años.



6. Planificación estratégica

A continuación, presentamos los principales elementos de la Planificación Estratégica:

Visión de Futuro

CLAD | Planificación Estratégica
2024-2026

Ser protagonista en los cambios institucionales de los países miembros basados en un desarrollo innovador, sustentable, equitativo, inclusivo y diverso, íntegro y transparente.

Principios



Ilustración 3. Elementos de la Planificación estratégica 2024-2026

Visión de futuro

La visión de futuro es una declaración que expresa lo que el CLAD quiere ser en un período determinado. También es lo que guía sus acciones y aspiraciones para el futuro. La declaración de Visión Futura del CLAD para el periodo 2024-2026 es:

Ser protagonista en los cambios institucionales de los países miembros basados en un desarrollo innovador, sustentable, equitativo, inclusivo y diverso, íntegro y transparente.



Principios

Los principios de la estrategia del CLAD reflejan su esencia operativa. Sus principales valores guiarán la forma de trabajo de la organización:

Innovación

La innovación debe estar presente en todo: en los procesos internos, en los instrumentos, en la comunicación, en las relaciones con los países.

Inclusión

Considerar darle voz a todos y que las políticas del CLAD tengan una visión de inclusión.

Transparencia

Promovemos criterios de transparencia en nuestra gestión.

Orientación Práctica

Todo lo que hacemos tiene un propósito práctico de ayudar a los actores públicos y sociales de nuestros países miembros.

Excelencia

Buscar calidad en todo lo que hacemos

Colaboración

Todos los países y socios pueden participar y contribuir

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los impulsores que la organización busca lograr como parte de su estrategia global. Están alineados con la misión y visión de futuro del CLAD y ayudan a orientar sus acciones y decisiones en el período de tiempo en cuestión. Estos objetivos se organizaron en dos niveles:



- *Objetivos Estratégicos Centrales*, que orientan de manera más amplia las acciones del CLAD;
- *Objetivos de Apoyo*, que soportan la estrategia se lleva a cabo.

Objetivos Estratégicos Centrales

CLAD | Planificación Estratégica
2024-2026



Objetivos de Apoyo



Ilustración 4. Objetivos estratégicos

Síntesis de la estrategia

A continuación, presentamos cada objetivo, con sus lineamientos clave.

Objetivos Estratégicos Centrales

- 1.** Dinamizar la **gestión del conocimiento entre los países miembros** y promover **investigación de excelencia**

Lineamientos

- 1.1.** Ampliar la visión de trabajo de CLAD a nuevos temas como: Derechos Humanos, género, cambio climático y sostenibilidad, inclusión y



diversidad.

1.2. Modernizar la Revista "Reforma y Democracia" para aumentar su impacto en los debates de administración pública en los países miembros;

1.3 Impulsar las investigaciones académicas y de buenas prácticas de administración pública por medio de semilleros de investigación y financiamiento de publicaciones, monografías y concursos, desarrollo de manuales, *toolkits* y otros materiales en formatos más accesibles;

1.4. Fomentar la creación de una red de expertos y profesionales para promover espacios de aprendizaje, intercambio y práctica en diversos temas de administración pública;

1.5. Formar grupos de trabajo permanentes o semipermanentes en distintos temas, involucrando a los países miembros y sus expertos;

1.6. Construir un banco de datos de indicadores claves referentes a administración pública y de buenas prácticas, publicaciones e investigaciones;

1.7. Desarrollar e implementar un programa de intercambio de buenas prácticas entre los países.

2. Promover la **formación de los funcionarios públicos** de los países miembros para desarrollar capacidades

Lineamientos

2.1. Modernizar y profesionalizar los cursos, talleres y conferencias para desarrollar las capacidades de los funcionarios públicos, aportando más calidad y enfoque práctico a sus contenidos;

2.2. Modernizar y evaluar *webinars* abiertos y gratuitos, de acuerdo con su



relevancia, frecuencia e impacto;

2.3. Crear una plataforma digital que agrupe todos los cursos ofrecidos por las escuelas a otros funcionarios de la región con el apoyo de las estructuras de los países miembros;

2.4. Asistir y asesorar a escuelas e institutos con nuevos contenidos de buenas prácticas, metodologías y tendencias en gestión de administración pública para los servidores públicos de los países miembros;

2.5. Modernizar el Encuentro Iberoamericano de Escuelas para aportar nuevos contenidos, metodologías, tendencias y buenas prácticas.

2.6. Estimular la participación de la Sociedad Civil en las actividades formativas del CLAD.

3. **Modernizar eventos y el Congreso del CLAD** garantizando su posicionamiento como el principal foro de debate sobre administración pública en Iberoamérica.

Lineamientos

3.1. Diseñar una metodología que promueva mayor diálogo e intercambio entre los participantes;

3.2. Insertar nueva tecnología al evento, para que la experiencia de los participantes sea más fluida y amigable;

3.3. Crear nuevas formas de definir y organizar temas para fomentar mayor riqueza de contenido e intercambio de informaciones;

3.4. Estimular que el Congreso sea más diverso en relación de sus participantes, involucrando diversos grupos de la sociedad civil, sector académico, sector público de todos los niveles;



3.5. Buscar incluir la vanguardia de los temas emergentes e innovadores relacionados con la administración pública;

3.6. Modernizar otros eventos que organiza el CLAD, su metodología, enfoques y participación.

Objetivos de Apoyo

4. Aumentar las **alianzas del CLAD** para enriquecer su proyección

Lineamientos

4. 1. Insertar CLAD en redes internacionales, tales como OCDE y organizaciones de Asia, África y Europa para incrementar las fuentes de financiamientos y acceso a proyectos internacionales;

4. 2. Participar de instancias de gobernanza y debates sobre asuntos de reforma del sector público;

4. 3. Acercarse a otros organismos internacionales para aprovechar el trabajo con temas de gestión y administración pública, como base de datos, conceptos y buenas prácticas;

4. 4. Buscar sinergias con organismos multilaterales y agencias de cooperación para obtener créditos y proyectos a nuestros países miembros.

4. 5. Definir con el Consejo Directivo la posibilidad de ampliar la participación de otros países de la región y otras partes del mundo en CLAD.

5. Mejorar la **estrategia comunicacional interna y externa** del CLAD para fortalecer su gestión e imagen



Lineamientos

- 5.1. Identificar a los públicos principales del CLAD, tanto internos como externos, para crear mensajes apropiados y relevantes y establecer canales más efectivos de comunicación con ellos;
- 5.2. Reestructurar el portal del CLAD basado en una estrategia orientada al usuario, con reto a propiciar una comunicación más clara y dinámica;
- 5.3. Crear una estrategia para un uso más profesional de las redes sociales, que comunique de forma más actualizada e interactiva los mensajes del CLAD;
- 5.4. Tener un equipo preparado que coordine y ejecute las actividades de comunicación del CLAD;
- 5.5. Comunicar claramente el cronograma de actividades del CLAD del año.

6. Fortalecer la **capacidad técnica y operativa** que apoye la visión del CLAD.

Lineamientos

- 6.1. Revisar la estructura organizacional del CLAD para que sea más orientada a su visión;
- 6.2. Impulsar el desarrollo de capacidades y competencias del equipo técnico del CLAD, incluyendo manejo bilingüe y formación en temas de interés del CLAD;
- 6.3. Incrementar el staff de funcionarios del CLAD en áreas especializadas como: comunicación, tecnología entre otros;
- 6.4. Avanzar en tecnología para mantener al CLAD como un organismo de vanguardia, lo que significa invertir en digitalización de procesos y sistemas y capacitar su equipo y contratar consultores para mejorar la gestión del



congreso, de la escuela, del sitio, hacer análisis de datos, entre otros.

6.5. Continuar explorando y promoviendo formas complementarias de financiación;

6.6. Mantener la auditoría y seguimiento financiero y evaluar periódicamente la eficiencia del gasto del CLAD;

6.7 Fortalecer el monitoreo y evaluación de los proyectos a que están involucrados el CLAD.

7. Fortalecer la **gobernanza del CLAD** para potencializar su impacto y desempeño

Lineamientos

7.1. Fortalecer la interacción del Consejo Directivo entre sus miembros y de ellos con la Secretaria General del CLAD involucrando visiones diversas en la toma de decisiones y las actividades del CLAD de forma más democrática;

7.2. Rediseñar y relanzar el Consejo Científico como espacio privilegiado de consulta y orientación técnica en temáticas, proyectos, eventos y etc.

7.3. Rediseñar la metodología de participación de los países miembros en las actividades y eventos del CLAD, apostando a una estrategia clara y eficiente.

Síntesis de la estrategia

Para una mejor visualización, la estrategia se consolidó en un panel, con la información principal, como se muestra a continuación.



Planificación Estratégica 2024-2026



Ilustración 5. Planificación estratégica

7. Consideraciones finales

El CLAD busca una constante modernización, para adaptarse a los cambios que se presentan en su contexto operativo. De ahí la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico que oriente sus operaciones en los próximos años. En este momento la intención es que este plan sea compartido con todos para que avance con transparencia y colaboración de todos los implicados. Por lo tanto, este documento presenta los factores determinantes a nivel macro como orientación.

Como se mencionó previamente, para un segundo paso, será necesario bajar la estrategia a un nivel más operativo, detallando acciones, indicadores, metas y resultados.