

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL DISTRITO DE CARMEN DEL PARANÁ

Autores: Alba Forcadell, Darío Nuñez, Fanni Graciela Paiva, Alberto Pane, Antonia Villalba.

Resumen

El Plan Estratégico del Distrito de Carmen del Paraná, constituye el documento técnico de planificación que permitirá orientar el desarrollo integral de esta localidad.

El Plan Estratégico de Desarrollo del distrito de Carmen del Paraná se orienta bajo el esfuerzo de actores sociales de intervención del Distrito y la Región como la Gobernación de Itapúa, Municipio, entidades privadas, organismos estatales y organizaciones, elaborado a partir de la propia realidad de la Comunidad de Carmen del Paraná.

El Plan busca convertir al área en un territorio estimulador y articulador de actividades socioeconómicas sustentables y se sintetiza en el derecho a conquistar un nivel y una calidad de vida digna para su población, que supone un trabajo planificado, sostenido y consecuente que permita revertir impactos generados en el territorio.

El Plan contiene en su primera parte, una síntesis del diagnóstico del distrito, seguido por la segunda parte de una síntesis del proceso de planificación participativa; la tercera se refiere a la Propuesta del Plan Estratégico, donde se definen los principales lineamientos o ejes de desarrollo para el Distrito de Carmen del Paraná, formulados por los mismos actores sociales y validado durante el proceso de Planificación. Y, en Anexos, contiene información con respecto al trabajo realizado y sus resultados.

Palabras clave: Estrategia, Plan Estratégico, El Territorio, Desarrollo Territorial, Desarrollo Sustentable

Summary

The District Strategic Plan of Carmen del Parana, is the technical planning document that will guide the development of this town, the Plan is the product of a strategic planning work, conducted in 2010.

The Strategic Development Plan of the district of Carmen del Paraná is directed under the stress of social actors intervention District and Region and the Government of Itapúa, Municipality, private entities, state agencies and organizations, drawn from the reality of Community Carmen del Paraná.

The Plan seeks to turn the area into a territory stimulator and coordinator of sustainable socio-economic activities and synthesizes the right to gain a level and a decent standard of living for its population, which is a planned, sustained and consistent to allow reverse impacts generated in the territory.

The Plan contains in its first part, a summary of the diagnosis of the district, followed by the second part of a summary of the participatory planning process, the third refers to the Proposed Strategic Plan, which defines the main lines or axes of development for the District of Carmen del Parana, made by social actors themselves and validated during the planning process. And Attachments, contains information regarding the work and results.

Key word: Strategy, Strategic Plan, Territory, Territorial Development, Sustainable Development.

Introducción

Identificación del Territorio: Carmen del Paraná, distrito del Departamento de Itapúa, posee una superficie de 30 mil hectáreas, de los cuales la zona urbana ocupa 264 ha. Está situada sobre la Ruta N° 1, a 358 Km. de Asunción.

Contexto Histórico:

Etapa Precolombina

Los protopobladores fueron los Mbyá guaraní pertenecientes al "guara" de los Paranaés.

Etapa colonial jesuítica

Carmen del Paraná era una posta del conocido camino Jesuítico.

Se establecieron varias estancias.

Etapa pre-independencia y post-independencia (1.811 – 1.820)

El 9 de Marzo de 1.811 Batalla de Tacuary.

Etapa de Fundación del Carmen del Paraná

(1.843): Decreto de Carlos Antonio López y Mariano Roque Alonso el 24 de Abril de 1.843.

Etapa de la guerra de la triple alianza

(1.864 – 1.870): Ubicación estratégica de Carmen del Paraná

en la frontera sur con Argentina.

Etapa de la posguerra (1872-1900): El repoblamiento de Carmen se efectuó con la venida de algunas familias de San Cosme, Yuty, Caazapá y otras localidades vecinas y oriundas de Argentina y Brasil.

Etapa del tren (primeras décadas del Siglo XX): En 1910, la compañía inglesa "The Paraguay Central Railway" concluyó la conexión del ferrocarril que hacía el recorrido entre Asunción y Buenos Aires.

Etapa del algodón (1.930): En 1930 se instaló "Fabril Paraguaya S.A.", planta desmotadora de algodón.

Etapa de la Madera: La explotación de la madera y la industrialización del algodón atrajeron una segunda migración paraguaya.

Etapa de la venida de inmigrantes

Europeos (1.900 – 1.940):

Durante las primeras dos décadas llegaron unas 50 familias de checos, 15 familias de yugoslavos y 10 familias de sirios y libaneses.

Etapa de la Guerra del Chaco – Etapa del Arroz (1.932 – 1.935): Durante la Guerra del Chaco, Carmen del Paraná fue el principal abastecedor de arroz.

Etapa de Desarrollo Económico

(1.940): Se construyeron varios molinos de arroz.

Etapa de crecimiento demográfico (1.950): Se amplió la ciudad, se organizaron instituciones y una importante infraestructura de servicios.

Etapa de desterritorialización

(1.956 – 2.000):

1º creación del Municipio de Fram

2º Afectación provocada por las obras de la represa hidroeléctrica Yacretá.

Etapa Ciudad Costera (2001 – 2010):

Objetivos del estudio

Objetivos Generales

Delinear mediante una vinculación efectiva entre los múltiples actores sociales público y privado las propuestas de políticas, acciones e iniciativas concretas y priorizadas tendientes a contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la población residente



Justificación

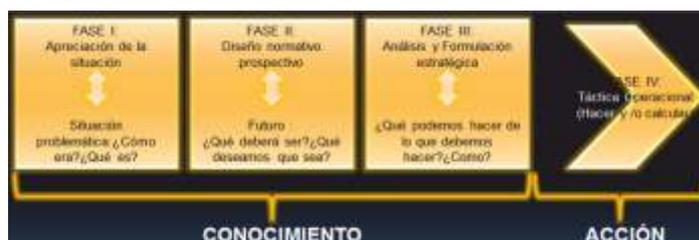
Dado que es un Distrito y una población que ha sufrido cambios importantes en su estructura territorial, demográfica y consecuentemente su economía y estrategias de vida de la población por las acciones relacionadas al llenado del embalse de Yacretá.

En este contexto ante una nueva realidad en el escenario de la micro región, se propone una planificación articulada, participativa de manera a integrar las distintas decisiones del Gobierno local y población dentro de una visión de conjunto y con una clara perspectiva de largo plazo a los efectos de convertirlo en regiones competitivas, productivas y sustentables.

Marco teórico

Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico según Carlos Matus es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que se ven afectadas.



Marco metodológico

El marco metodológico para realizar el estudio de planificación estratégica, fue tomar en cuenta la situación de forma amplia, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y culturales del distrito, al distrito mismo y su contexto regional, como parte de la situación.

Ello implica una ampliación de la visión de la planificación estratégica situacional tradicional, dándole un carácter sistémico, es decir, logrando una **planificación estratégica-situacional sistémica**.

Tipo y nivel de investigación

La metodología aplicada en este trabajo de investigación, es mixto, se usan los dos enfoques: **Lineal + Sistémico**

Enfoque lineal: que responde más bien a un análisis descriptivo explicativo con orientación cuantitativo.

Enfoque sistémico: que responde al enfoque cualitativo interpretativo.

Concebir el espacio local y/o territorio como un Sistema

Esto quiere decir que está compuesto por una multiplicidad de elementos, todos ellos diversos y complejos, lo cual implica que si influyes en un elemento específico de ese territorio como sistema, afectas al conjunto de éste. Por esta razón, en el ámbito territorial para generar una mejor calidad de vida del ciudadano(a) y/o aumentar la capacidad competitiva del territorio que hay que observar de modo sistémico, es decir, considerar las múltiples interrelaciones que un componente del sistema tiene respecto de otros.

Universo o Población

La población corresponde a la totalidad de individuos que componen cada uno de los estamentos y grupos del distrito de Carmen del Paraná.

Muestra

Esta se aplicó a los:

1. Actores funcionales
2. Actores territoriales
3. Actores institucionales

Instrumento de Recolección de datos y Técnicas Utilizadas

Recopilación y análisis estadístico de datos del distrito La información de carácter cualitativo fue colectada a través de;

Talleres de participación: Los Talleres de participación donde se rescataron las experiencias, las percepciones, opiniones, sugerencias de los actores claves con relación a los aspectos relevantes de los objetivos del estudio.

Análisis estratégico

Resumen diagnóstico



Localizada al sur de la Región Oriental de la República del Paraguay se halla el séptimo departamento Itapúa, zona eminentemente agrícola y cuarto departamento más poblado del país, las principales producción de la región son yerba mate, arroz, soja, trigo, el algodón, maíz, mandioca, ganado porcino y ganado equino.

El departamento de Itapúa es un gran exportador de productos primarios y de agro industria al mercado internacional.

Ubicación del distrito de Carmen del Paraná

Límites territoriales

- **Al norte:** El distrito de Fram dividido por la Calle "E",
- **Al Sur:** El río Paraná, que lo separa de la República Argentina
- **Al Este:** al Este separado por el arroyo Caraguatá se encuentran los distritos de Encarnación y San Juan del Paraná.
- **Al Oeste:** se encuentran el distrito de Coronel Bogado, separado por el río Tacuary, y el distrito de General Artigas.

Demografía

De acuerdo a los datos proveídos por la Dirección General de Encuestas Estadísticas y Censo, su población total asciende a 6.165 habitantes, de los cuales 3.144, son varones y 3.021 mujeres.

En Carmen del Paraná el 4,2 es el promedio de miembro de miembros por familia.

En Carmen del Paraná la población Urbana es superior a la Rural.

Recursos económico-productivos



Principales actividades económicas

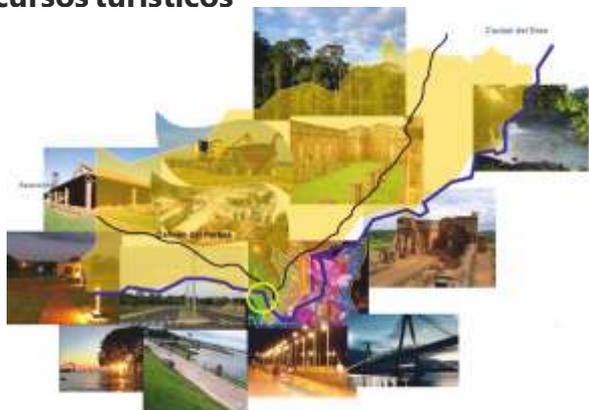
Itapúa es considerado como uno de los principales productores de arroz del país, con un volumen de cosecha anual de unas 302.000 Ton., de las cuales 2/3 se venden en el mercado externo, y 1/3 se consume en el mercado nacional. También aquí está instalada la única planta que elabora arroz parbolizado del país.(Molinos El País- Carmen del Paraná).

Carmen del Paraná tiene bien ganado el título de “capital nacional del arroz”, y el hecho de que los tradicionales productores del cereal tuvieran que migrar hacia otras zonas no le resta el mérito, pues aquí se concentran los principales secaderos y molinos, y **la mayor capacidad de almacenado del producto.**

De todo este volumen de producción, **el mercado interno consume unas 100.000 toneladas,** el resto se exporta a Brasil, en su mayor cantidad, e incluso África.

Empresas como El País, pionera en la producción de arroz parbolizado, El Desafío, del grupo Trociuk y Cía., Agroindustrial Tío Nico y Agrozafrá, entre otras, están a la vanguardia en materia de investigación y producción de arroz en el país.

Recursos turísticos



En su parte central es una de las regiones más prósperas del país.

En Carmen del Paraná a 35 kilómetros al sur de Encarnación, ya se concluyeron importantes obras dentro del plan de terminación de Yacyretá, como ser la costanera para proteger a la ciudad de inundaciones. Otras obras complementarias, como ser playas, muelle para pescadores comerciales, centro cívico y museo de lo que fue la batalla del Tacuary. Otro atractivo sería visitar los molinos de ARROZ, una de las principales actividades industriales de la zona.

Recursos socioculturales

Identidad cultural

En el itinerario histórico de la comunidad de Carmen del Paraná se destacan nítidamente dos perfiles claves de su original identidad cultural.

La presencia importante desde sus orígenes históricos de los guaraníes (los mbya paranaenses) y el ulterior proceso de mestizaje hispano-guaraní que caracterizó a toda la población nacional.

La sucesiva integración a la sociedad carneña de migraciones extranjeras (argentina, brasilera y posterior los checos, polacos, ucranianos, rusos, bielorrusos yugoslavos,

alemanes y otros).

El impacto gravitante de los inmigrantes europeos fue decisiva y determinante con el aporte del idioma, de nuevas costumbres, esquemas valóricos, incorporación de nuevas tecnologías que otorga una dinámica diferente a Carmen del Paraná.

Análisis situacional (FODA)

El Análisis Situacional es un hito fundamental en el proceso de formulación del PDL (Plan de desarrollo Local) y también de trascendental importancia, dado que permite establecer las bases para la declaración de la visión de desarrollo.

Enumeración de factores, se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dan forma a la situación socioeconómica y ambiental del distrito de Carmen del Paraná.

Talleres

Para el efecto, se trabajó en los talleres participativos:

- 1º Taller- Rural se realizó el día miércoles 22 de septiembre de 2.010 en la Escuela Mcal. Francisco Solano de la Compañía de Caraguata con los líderes de las compañías de Caraguata, San Isidro, San Martín, San Antonio y San Jorge,
- 2º Taller Rural se realizó el día martes 5 de octubre de 2.010 en la Escuela San Juan Bosco de la compañía de Yacarey participando los actores representativo de las Compañías: Yacarey, Ybyrayty y Cerrito,
- 3º Taller - Urbano con representantes del sector educativo (docentes y alumnos) se realizó en el SUM Municipal el día martes 12 de octubre de 2.010.
- 4º Taller - Urbano con los líderes barriales se realizó el día jueves 14 de octubre de 2010 en el SUM Municipal.
- 5º Taller General de Devolución con los principales actores representativos del distrito de Carmen del Paraná, presentando los resultado ya sistematizados obtenidos en los diferentes talleres realizados, donde se realizaron análisis de la realidad a partir de sus perspectivas y percepción, además priorizar y valorar aquellas que pueden facilitar el desarrollo local y comunitario identificando las potencialidades locales, los conflictos internos, las amenazas y las oportunidades reales.

FODA PRIORIZADO:

6 Oportunidades + 6 Fortalezas + 6 Amenazas + 6 Debilidades

		ASPECTOS POSITIVOS Oportunidades	ASPECTOS NEGATIVOS Amenazas
Externo	1	Incremento del sector agropecuario con apoyo de el pago con producción de granos, como consecuencia de los préstamos otorgados durante marzo de este año.	Falta de apoyo gubernamental en la gestión con respecto al turismo y otros como ser hoteles, restaurantes entre otros y a falta de inversión estatal y privada para atraer turismo y falta de emprendedores interesados en el sector.
	2	Preparación de planes de la comunidad para que funcione a través de un comité de coordinación.	Falta de inversión por parte de Yacarey y falta de agua potable del distrito Tacuary y alrededores de agua potable.
	3	Trabajo articulado con otras comunidades.	Falta del sistema de drenaje de la población, sobre todo de Tacuary y por falta de instituciones educativas de nivel primaria y de secundario.
	4	Alta tasa de desempleo de la compañía de Yacarey debido a la presencia de centros de trabajo.	Falta de terminación de las obras del Plan de Terminación y apoyo del PTU y estado. Falta de transporte de residuos, cloacas e instalación de los cables eléctricos de la ciudad del Distrito del Paraná.
	5	Comercio electrónico, logística, de alimentos y salud organizada en instituciones.	Falta de infraestructura de comercio de las Compañías (Frente de Salud y Turismo paraguay).
	6	Existencia de PTU y Centro de salud en la localidad en centros comunitarios.	Acusación de Injusticia y discriminación en la clase social de quien se beneficiaría en el sistema de salud.
Interno	1	Fortalezas	Debilidades
	1	Un grupo de trabajo articulado, gestión, entre otros, para el turismo y producción agropecuaria y de explotación, disponibilidad de recursos humanos y acceso al agua potable.	Un grupo de trabajo articulado, gestión y apoyo a los sectores de Turismo, alta tecnología (restaurantes) y apoyo técnico de jóvenes emprendedores interesados en el sector.
	2	Existencia de empresas privadas y de articulación.	Falta de conexión de red de agua potable en la Compañía de Tacuary y Caraguata, el suministro de agua potable en las demás compañías.
	3	Alta tasa de desempleo en el sector con falta de alternativas y articulación.	Falta de capacitación y asistencia técnica en la producción para agricultores, ganaderos, artesanos y pequeños.
	4	Existencia de instituciones educativas básicas y secundarias.	Falta de capacitación en los temas de salud en la comunidad de Tacuary.
	5	Alta tasa de desempleo en el sector con falta de alternativas y articulación.	Falta de inversión en la construcción de hoteles y para el sector turístico.
6	Alta tasa de desempleo en el sector con falta de alternativas y articulación.	Falta de inversión en las acciones relacionadas a mejoramiento de la infraestructura de salud y turismo.	

Futuro visualizado

Para la construcción de la visión los participantes trabajaron el mismo día del Taller General participativo.

Visión de desarrollo del distrito de Carmen del Paraná (2.020)

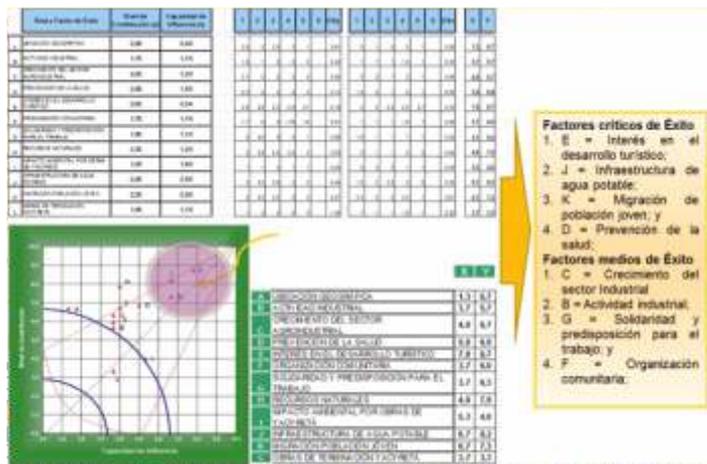
Carmen del Paraná reconocido como distrito agroindustrial y ciudad turística del Paraguay para el año 2.020, que impulsa la producción y el turismo, ambientalmente sustentable, generando empleos, contribuyendo al arraigo y el bienestar de sus moradores.

Factores de éxito

El análisis consiste en identificar cuáles son los factores de éxito que llevara a cumplir la Visión del Plan de Desarrollo del Distrito de Carmen del Paraná, para lo cual se trabaja con dos métodos 1º Factores Críticos de Éxito y 2º el Método Sinfonía.

Factores Críticos de Éxito

Neutralización de los factores y priorización



Matriz de calificación de factores de éxito

Objetivos Estratégicos

La construcción de los objetivos tiene relación directa con la visión y los factores críticos o ejes, entendidas como las áreas donde los actores deben intervenir las que se convierten en el referente para la descripción de cambios.

Los objetivos estratégicos son los que condicionan de manera directa a los otros objetivos, y que por lo tanto tienen un mayor grado de jerarquía que los demás. Dichos objetivos son los que con prioridad el Plan debe lograr para acercarse a la visión.

Conclusiones

La diversidad de colectividades que ocupan el distrito ayuda a presentar un panorama favorable para desarrollar iniciativas de carácter turístico y agroindustrial.

En sector educación, se tuvo un incremento en el territorio del número de instituciones educativas (14 escuelas oficiales de

nivel primario y 3 Colegios secundarios, esto se traduce en un aumento en el nivel educativo de la población, esto genera mayores oportunidades de empleo. Consideramos que el facto educación es gravitante para el desarrollo territorial de Carmen del Paraná.

En el área de salud pública, las experiencias de descentralización fueron consideradas exitosas, La actividad agroindustrial local se ha desarrollado dentro de un proceso de crecimiento y evolución proyectiva, se avizoran buenas perspectivas de consolidación.

Los procesos de desterritorialización, por la expulsión de población, que migran en busca de empleo se han reducido en estos últimos años.

La comunidad a definido, como cuestión fundamental que debe constituirse en un distrito que impulse la producción y el turismo mediante el fortalecimiento y desarrollo de agroindustrias y el fomento de actividades turísticas, para generar empleos y arraigo de la población residente, respetando los recursos naturales con prácticas que aseguren la sostenibilidad.

Concluimos que el presente Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito de Carmen del Paraná, está en coherencia con los Objetivos del Milenio, con los lineamientos estratégicos del Plan Nacional 2015, el Departamental y las líneas estratégicas establecidas por el gobierno local.

Este Plan Estratégico, hoy logrado con la participación activa de las autoridades y comunidad bien puede ser;

1. Una herramienta y estrategia de desarrollo
2. Define 7 ejes estratégicos de ejecución.
3. Es un documento flexible.

Para que sea un instrumento de gestión de desarrollo, de acuerdo a su visión le corresponde a la Municipalidad en su rol de gobierno local generar de las condiciones necesarias para su implementación.

Bibliografía

- CORTEZ YACILA, Héctor M. (2004). *Descentralización productiva y territorio: referencias teórico-conceptuales relacionadas con la economía y el ordenamiento territorial*, CONCYTEC, Perú.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *“Metodología de la investigación”*, Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1.996.
- BOISIER, Sergio. (1997), *“El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial”*, en Revista Eure, N° 69, P.U.C/I.E.U, Santiago de Chile.
- MATUS, Carlos, *“Política, Planificación y Gobierno”*, Ilpes, OPS, Altadir, Caracas, 1987.
- EQUIPO TÉCNICO SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN, Áreas y factores críticos de éxito.
 - William C. Giegold. *Administración por objetivos. Guía práctica aplicada al éxito*. McGraw-Hill. 1982.
 - Martin James, *“Information Engineering: Planning and Analysis”*, Ed. Prentice-Hall, 1989.

- Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia", Ed. Gestión 2000, 2001.
- Equipo Técnico Secretaría Técnica de Planificación, ANÁLISIS SISTÉMICO EL MÉTODO SINFONÍA®- SINFONIE® es una marca registrada de: denkmodell® DialogDesign, Mariannenplatz 23, D- 10997 Berlin (Alemania).
- RENE RIVERA. Ciclo corto de la planificación. La Paz, Bolivia. PADEP. Septiembre 2003.
- LUIS RETAMOZO MURILLO. Apuntes de planificación estratégica. Fundación PUMA. Junio 2003.
- HARZA Y CONSORCIADOS, Plan Director de Desarrollo Urbano Ambiental de Carmen del Paraná, diciembre 2.001.
- PLAN MAESTRO DE DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO DE PARAGUAY, agosto –2.008.
- PANIAGUA, Ricardo. Conociendo Itapúa. 1.999.
- ANUARIO PEZZINI. 1.927-28
- ANUARIO DAUMA. 1.932
- CENSO AGROPECUARIO NACIONAL 2.008, Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias, Volumen I, Volumen II y Volumen III.
- ANDER EGG, Ezequiel, Introducción a La Planificación Estratégica, Editorial Lumen, Argentina.
- AHUMADA, Jorge, (1969), Notas para una Teoría de la Planificación, Pag 28.
- CONTASTI, Max, (1987), La Planificación como Disciplina Social. Teoría, Métodos y Experiencia. Universidad Nacional Abierta/Kapelusz. Caracas.
- CHADWICK, George F. (1975), Una visión de sistemas de Planificación, Hacia una Teoría del Proceso de Planificación Regional y Urbana, Segunda edición, Publicado en marzo de 1975, Franklin Book Co .
- ORTIZ DIAZ, J. Planificación Estatal y Planificación Local RAP. Número 77.
- ACKOFF, Russell L. (1981), Creación de la Dirección Corporativa futuro: plan o ser planeado. John Wiley & Sons: New York. John Wiley & Sons: Nueva York.
- JIMÉNEZ, W. (1982) Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE. México.
- TERRY, G Y FRANKLIN, S (1987) Principios de las Administración. México CECSA.
- GOODSTEIN, Leonard D. (1998). Planificación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc. Graw Hill.
- STONER, James, (1996) D. Administración. Sexta Edición. México
- ANDER EGG, Ezequiel Introducción a la Planificación - Siglo XXI – 1991, 10.
- SOM GARCIA, Esteban. (1992) Apuntes metodológicos para la elaboración de estrategias y planes regionales. México.
- GONZALO RUIZ, Utrilla Pagina Negocios en Internet.
- MONOGRAFÍA. Com,, CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México 1999. Paginas. 320 - 321,342 – 344; TERRY, George. Principios de administración. Quinta edición. Editorial Continental s.a de c.v. México. 1986. Paginas. 195-198, 229-235; GOMEZ, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Cuarta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México 1994. Páginas 29-31; THIERAUF, Robert. Principios y aplicaciones de administración. Quinta edición. Editorial Limusa s.a de c.v. México. 1993. Paginas. 200, 203, 204,215, 216, 220 – 231, 236.
- Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia Y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Tesis Digitales UNMSM.
- RETAMOZO MURILLO, Luis, Guía para la Elaboración de Planes Locales de Desarrollo, Secretaría Técnica de Planificación, Paraguay, p.4. 2006/2007.
- STEINER, George A. Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber. México DF Continental 1983, página 21,
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. Instructivo para la formulación del Plan Estratégico Institucional de los pliegos presupuestrios del Sector Público. Resolución Directoral N° 009-2-000-ef-76.01. Separata, Lima 2000, p.4.
- SERNA GOMEZ, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Bogotá: LEGUIS EDITORES, 1994. P. 17-18.
- CONTRERAS CONTRERAS, Fortunato. Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de Documentación, Lima: 200, p.4.
- CARRILLO OPORTO, Richard, Carrera de Sociología Universidad de la Frontera, p. 3
- CARRILLO OPORTO, Richard, Carrera de Sociología Universidad de la Frontera, p. 17,
- DRUCKER, Peter F. La Gerencia. Editorial El Ateneo. 1984. Bs. As. Argentina.
- Diagnóstico del Departamento de Itapúa, Secretaria Técnica de Planificación.
- EYZAGUIRRE ROJAS, Norma E.. Área de Planificación de la Unidad de Programación, Metodología Integrada para la Planificación Estratégica, Ministerio de Educación, Secretaría de Planificación Estratégica, Lima, Perú, 2006.
- RETAMOZO MURILLO, Luis, Guía Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, Secretaria Técnica de Planificación de la Presidencia de la República, Paraguay.
- ARMJO, Marianela, Curso Reformas Económicas y Gestión Pública Estratégica, Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas, ILPES-CEPAL, Santiago, Noviembre 2003, (*) Consultora de Gestión Pública, m_armijo@vtr.net.
- RETAMOZO MURILLO, Luis, Guía Metodológica para La Elaboración de Planes Locales de Desarrollo, Secretaria Técnica de Planificación de la Presidencia de la República, Paraguay.
- Monografías.com, Planificación Estratégica de Recursos Humanos.
- Planificación Estratégica para el cambio en la instituciones públicas, San José de Costa Rica, Año. www.Slideshare.Net/.../Objetivos-Objetivos-Generales-Y-Objetivos-Específicos
- .
- Planeación Estratégica para el Desarrollo de Antioquia, Medellín Colombia.
- Secretaria Técnica de Planificación de la Presidencia de la República – Plan Estratégico Institucional 2008-2013, Servicio Nacional de Educación de Enfermedades Transmitidas por Vector (SENEPA).
- From Wikipedia, The free encyclopedia, <http://esWikipedia.org> Wiky SWOT analys.
- VESTER, Federic, pionero del pensamiento en red. Mind Mapping – Tony Buzari.