

PLANIFICACION ESTRATEGICA

2. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO. METODOLOGIA DE ANALISIS

2.1 ESTUDIO FODA

2.1.1 IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

2.1.2 EVALUACION INTERNA

2.1.3 PASOS PARA APLICAR LA EVALUACION INTERNA

2.1.4 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

2.1.5 PASOS DE LA EVALUACION EXTERNA

2.1.6 ANALISIS CONJUNTO DE EVALUACIONES INTERNA Y EXTERNA

2.2 COMPONENTES DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

2.2.1 PREGUNTAS A QUE RESPONDE LA MISION

2.2.2 COMPONENTES DE LA MISION INSTITUCIONAL

2.2.3 VISION

2.2.4 ¿QUE NECESITAMOS A LA HORA DE FORMULAR LA MISIÓN?

2.3 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

2.4 CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS

2.4.1 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS

2.4.2 ESPECIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

2.4.3 VERIFICACION DE PASOS

2.4.4 EJECUCION PLANIFICACION OPERATIVA

2.5 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

2.5.1 BIBLIOGRAFIA

2.5.2 ENLACES RECOMENDADOS

PLANIFICACION ESTRATEGICA

2. METODOLOGIA DE ANALISIS

2.1 ESTUDIO FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un estudio FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

El estudio FODA permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

Veamos un ejemplo de fortalezas y debilidades en la organización:

Fortalezas	Debilidades
a) Misión oportuna.	a) Falta de espacio físico.
b) Buen equipamiento	b) Ausencia de política de ingresos, (cuota social, tarifas por servicios prestados, etc).
c) Técnicas actualizadas.	c) Falta de conocimiento de la misma por parte del público.
d) Estructura clara. Evolución consistente	d) Indefinición de metas en términos de impacto esperado.
e) Recursos para el mejoramiento gerencial	e) Poca participación de la Junta Directiva.
f) Descentralización.	f) Fondos escasos y poco diversificados.
g) Planificación flexible. Planes concretos .	g) Roles difusos. Descripción de cargo desactualizada.
h) Personal idóneo.	h) Falta de política de personal.
i) Mística - motivación.	i) Falta de integración entre los grupos
j) Alto nivel de rendimiento.	j) Rotación de personal y asociados
k) Buen clima organizacional.	k) Escasas relaciones con otras instituciones.

EVALUACION INTERNA

Para realizar una evaluación lo más completa posible hay que intentar dar respuestas a distintos aspectos. Sería necesario preguntarse qué tan bien

funciona la organización, en relación a, por ejemplo, los distintos aspectos que consideramos en el siguiente cuadro de evaluación interna.

CUADRO DE EVALUACION INTERNA

Procesos de Gestión	Situación económica	Producción de los servicios	Las relaciones con el medio y la promoción	Procesos de investigación y desarrollo
Planeación	Patrimonio	Procesos de producción	Características y tipo de población usuaria y/o beneficiario/participante	Tipo de investigación y producción que se realiza
Organización	Ingresos por servicios	Capacitación de los recursos humanos	Necesidades y expectativas de la población	Formas de estudio de necesidades y expectativas
Control	Costos de los servicios	Relaciones laborales	Formas de relación con la población	Canales de comunicación
Motivación	Inversiones	Calidad de los procesos y recursos	Medios de divulgación y promoción	Planeación de los recursos
Dirección	Rentabilidad		Oportunidad en la prestación de los servicios. Responsabilidad social	Proyección y perspectiva de la organización

PASOS PARA APLICAR LA EVALUACION INTERNA

Seleccionar los factores a evaluar.

Se toman los factores internos que utiliza la organización y se establece cuál será el orden en que serán analizados. Por ejemplo:

- En relación a la situación económica de la organización:

- a) ¿Planificamos cómo utilizar el patrimonio?
- b) ¿Controlamos el costo de los servicios prestados?

- En relación a los servicios prestados por la organización:

a) ¿Capacitamos a los miembros de la organización?

Y así para los distintos aspectos que sea útil evaluar en la organización.

1. Evaluación de los factores

Para la evaluación de cada factor se procede a discutir que piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al sacar conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita identificar su impacto.

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

¿Qué son las oportunidades?

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son las amenazas?

Las amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Actores para el estudio del entorno o escenario de la organización

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- El estado
- Los medios de comunicación
- Los proveedores

- Las empresas

- Las otras organizaciones (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).

- El mercado social (incluimos todo el juego de oferta y demanda, de financiamiento de proyecto, subsidios, créditos, etc., para las organizaciones).

Factores para el estudio del entorno o escenario de la organización

Corresponde luego analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro, para cada actor (Estado, medio de comunicación, beneficiario o cliente, etc.), habría que estudiar el comportamiento de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación, pero esta vez "externa".

Social-cultural

Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan. etc.

Político - administración pública

Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa.

Económico

Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.

Demográfico

Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.

Tecnológico

Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc.

Jurídico

Cuáles son las normas vigentes

Competencia

Qué nivel de participación y capacidad tienen
Otros actores en el área que nos interesan.

Ecología

Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

PASOS DE LA EVALUACION EXTERNA

Al igual que en la evaluación interna se dan los siguientes pasos

1. Selección de los factores

Se toman los factores que están en relación con nuestra organización y se establece cual será el orden y jerarquía con que serán analizados.

2. Evaluación de los factores

La evaluación de cada factor implica discutir qué piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al momento de las conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.

ANALISIS CONJUNTO DE EVALUACIONES INTERNA Y EXTERNA

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se precede a analizar en conjunto las mismas. Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación:

Fortalezas Oportunidades
Fortalezas Riesgos
Debilidades Oportunidades
Debilidades Riesgos

Esquemáticamente, en el cuadro tendremos:

Organización FODA			
CONTEXTO OPRI	FORTALEZAS(FO)		DEBILIDADES(DA)
	Oportunidades (OP)	Fortalezas Oportunidades	Debilidades Oportunidades
	Riesgos (RI)	Fortalezas Riesgos	Debilidades Riesgos

Del cruce de las variables de FODA surgirá, como se verá luego, la formulación de las estrategias a seguir.

Antes de formular el plan estratégico es necesario confrontar y si hace falta revisar la misión y visión institucional. Una vez que se hubo reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con

sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha finalidad no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo), sino con los objetivos de más largo plazo, es decir la misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática".

A su vez, esa finalidad se traduce en una misión más específica, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar. En este caso se trata de principios muy significativos para el sector, tales como "la cooperación, la autogestión solidaria o la participación activa".

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

Por ejemplo, decidir si se acepta o rechaza la asistencia de planes o programas que impliquen la renuncia del principio de autogestión. O si se aceptan líneas de crédito por parte de organismos de financiamiento que impliquen la exclusión de una parte de los asociados. O ventajas y privilegios a cambio de resignar algunos valores enmarcados en dicha misión.

Estos valores que se configuran en la misión y la visión de la organización contribuyen a definir su identidad y su imagen, hacen a la propia esencia de la organización.

COMPONENTES DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

En el planeamiento estratégico interactúan, principalmente, 3 componentes:

- **MISION**
- **LOS ESCENARIOS ACTUALES**
- **EL ANALISIS ACTUAL DE LA ORGANIZACION**

Vemos entonces en este cuadro cómo a los componentes ya mencionados: el escenario con sus riesgos y oportunidades y la organización con sus fortalezas y debilidades- se agrega un tercer componente: **LA MISION**

- **La razón de existir de la organización.**
- **El propósito de la organización.**
- **La labor asignada o autoimpuesta, es la obligación**
- **Implica, también, lo que la organización no deberá hacer.**

PREGUNTAS A QUE RESPONDE LA MISION

Para formular la misión se debe encontrar una idea fuerza con determinadas características, que sea capaz de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente.

Para lograr definir la misión de una organización es necesario que logremos acuerdo o consenso sobre tres aspectos básicos:

1. ¿qué es lo que queremos y por qué?
2. ¿desde qué rol interactuamos en el contexto social?
3. ¿cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados a largo plazo?

Cuando se trata de definir la misión de una organización, sólo el consenso y la participación de todos permite lograr un nivel de compromiso y transformar una idea escrita en los papeles en una idea fuerza capaz de movilizar o motivar a los integrantes de la organización. La participación del conjunto hace que la definición de la misión no sólo sea la idea de algunos pocos visionarios o dirigentes sino el convencimiento del resto de los integrantes de la organización.

COMPONENTES DE LA MISION INSTITUCIONAL

Las principales componentes de la misión institucional son:

- **La visión y el propósito**
- **El rol o papel como actor social en la misión formulada**
- **La definición de objetivos estratégicos**

VISION

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales. Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y

externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro. La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.

En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que estos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

La responsabilidad de los líderes, en este sentido es muy importante en tanto debe "elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real esa visión".

Con la visión el líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado.

"La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".

(H. Malcom)

¿QUE NECESITAMOS A LA HORA DE FORMULAR LA MISIÓN?

A la hora de formular la misión hay que definir:

- Las estrategias de una organización**
- Su principal idea acerca del producto o servicio que presta**
- Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer**

La misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira a ser. Permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos. Distingue a la organización de las demás. Sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.

En su formulación la misión debe ser planteada con suficiente claridad como para que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización (dirigentes, asociados, empleados, clientes, usuarios).

Debe además ser planteada de manera flexible, de modo de permitir a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se le presenten.

FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello veremos en primer lugar qué son las estrategias y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio. Globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas).

Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los proyectos específicos.

Es por esto que podemos pensar que la estrategia es una acción o grupo de acciones que permite abrir caminos a los proyectos específicos, para cumplir con los objetivos institucionales.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para lograr un "**Plan Estratégico**" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización.

Hay organizaciones muy pequeñas, por ejemplo, aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.

CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS

- Las estrategias se orientan al futuro
- No son un fin en sí mismo, sino sólo medios
- Deben contribuir al logro de los objetivos y la misión
- En su formulación tienen que participar todos los miembros de la organización
- Implican un conjunto de medidas tácticas y decisiones concretas
- Abren camino hacia los proyectos específicos

1. IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar las estrategias históricas de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc.

Toda esta información ayudará a reconstruir la manera en que la organización se ha movido a lo largo de la historia.

ESTRATEGIAS A TOMAR EN CUENTA

Las estrategias que hay que tener en cuenta en esta primera etapa son:

Las estrategias que planeamos
Las que están en uso
Las que dejamos de lado
Las que están surgiendo
Las estrategias imprevistas

Un cuadro de análisis puede ayudar:

Análisis de Estrategias	Logros	Obstáculos
1- Las que planeamos a- b- c-		
1- Las que están en uso a- b- c-		
1- Las que dejamos de lado a- b- c-		
1- Las que están surgiendo a- b- c-		
1- Las imprevistas a- b- c-		

2. ESPECIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas metas estratégicas pueden plantearse para la organización.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Por ejemplo:

- Lograr una comisión o grupo de trabajo en la organización que mantenga conexiones permanentes con los medios de comunicación, para que la comunidad se interese por los aportes de la organización al desarrollo local.
- Priorizar esfuerzos para generar recursos propios y lograr mayor autonomía de los organismos financieros.

¿COMO PRIORIZAR ESTRATEGIAS?

Para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización, debemos tener en cuenta, por lo menos, tres aspectos fundamentales:

1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa. ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
2. Determinar cuales son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.
3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

Meta estratégica priorizada	Pronóstico	Obstáculos	Capacidades	Posición de los Dirigentes	Estrategia Seleccionada
1-Invertir fondos en publicidad	Mayor cantidad de potenciales usuarios.	Desconocimientos de técnicas publicitarias Altos precios de la publicidad Falta de presupuestación específica para publicidad.	Predisposición del personal a capacitarse en publicidad Buenas relaciones con algunos medios Acuerdo del consejo para publicitar los servicios.	Favorable	
2- Aumentar el número de profesionales en la organización	Mayor cantidad de usuarios.	Mayores gastos institucionales	Conocimientos y condiciones suficientes para producir más servicios	Medianamente Favorable	
				Rechazo	

En el cuadro anterior se pueden observar cual es la estrategia que tiene mayor posibilidad de ser implementada.

3. VERIFICACION DE PASOS

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí. Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

4. EJECUCION PLANIFICACION OPERATIVA

Se ha dicho que la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni como deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir, convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuenta la organización.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo.

Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñadas en la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La Planificación Operativa indica que se debe hacer, cómo, cuando y quién debe hacerlo, con que recursos y cuáles serán los resultados esperados

BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS

BIBLIOGRAFIA

Planeación estratégica : lo que todo director debe saber

México : Compañía Editorial Continental, 1998.

Steiner, George A.

Dirección estratégica : análisis de la estrategia de las organizaciones, 3 ed.

México : Prentice Hall, 1997

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan

El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian ; Voyer, John

Administración estratégica : un enfoque integrado, 3 ed.

Bogotá : McGraw-Hill, 1996

Hill, Charles W. L; Jones, Gareth R

Gerencia y planeación estratégica

Bogotá : Norma, 1995

Sallenave, Jean-Paul

Estrategia empresarial

Buenos Aires : El Ateneo, 1992

Hax, Arnoldo C

Dirección estratégica

Madrid : McGraw-Hill, 1992

Jarillo, José Carlos

Planeación y organización de empresas

México : McGraw-Hill Interamericana de México, 1994

Gómez Ceja, Guillermo

Dirección estratégica, 5. ed

Madrid : Prentice Hall, 2001

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan

Conceptos de administración estratégica, 5. ed

México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

David, Fred R

Administración estratégica : competitividad y conceptos de globalización, 5ª. ed

México : Thomson, 2004.

Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane ; Hoskisson, Robert E

Planeación estratégica : conceptos analíticos

Bogotá : Norma, 1978
Hofer, Charles W; Schendel, Dan

ENLACES RECOMENDADOS

es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n_estrat3gica

www.madrimasd.org/empleo/.../tema4_8.asp

html.rincondelvago.com/planificacion-estrategica_1.html

<http://riie.com.es/?a=27696>