

Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Enfermería y Obstetricia

Maestría en Enfermería

UA: Gerencia en

Enfermería

Planeación Estratégica en Enfermería



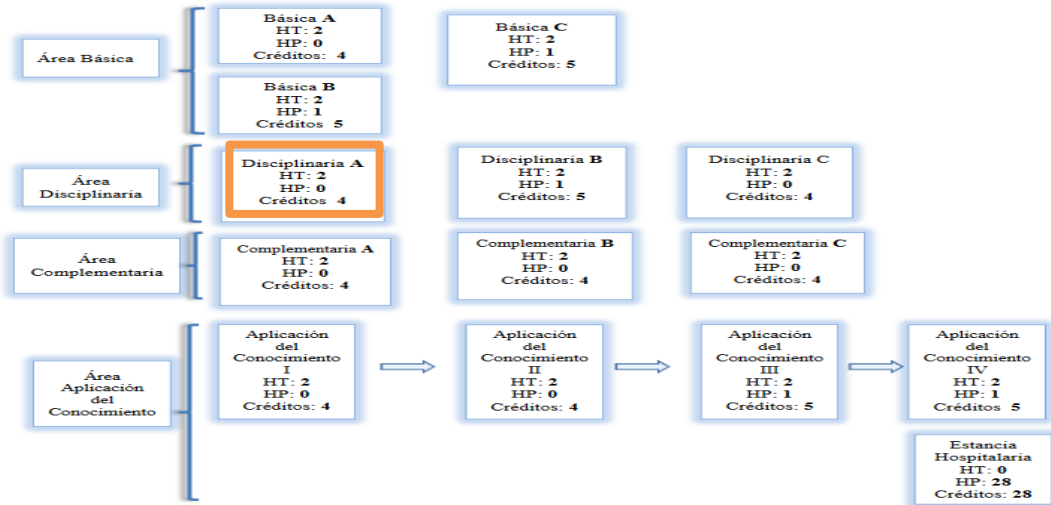
Dra. María Dolores Martínez Garduño

Octubre 2017

Contenido

Ubicación de la UA.	2
Presentación.....	3
Objetivo de la Unidad de Competencia III.	4
Desarrollo	5
Fuentes de información	17

Ubicación de la UA.



ÁREA DISCIPLINARIA POR OPCIONES TERMINALES

Se integra por unidades de aprendizaje para el desarrollo de competencias propias de Enfermería. Estas unidades se impartirán en el primero, segundo y tercer semestres.

Área	Cuidados críticos	Gestión en Enfermería	Perinatología	Quirúrgica	Urgencias
Disciplinaria A	Enfermería en cuidados críticos	Gerencia en Enfermería	Enfermería en cuidados obstétricos	Enfermería quirúrgica	Enfermería en urgencias
Disciplinaria B	Fundamentos de enfermería en cuidados críticos	Liderazgo en alta dirección	Enfermería en cuidados neonatales de alto riesgo	Enfermería quirúrgica en alta especialidad	Enfermería en alteraciones metabólicas
Disciplinaria C	Cuidados pediátricos y obstétricos en pacientes críticos	Cultura organizacional	Enfermería en cuidados críticos perinatales	Enfermería quirúrgica endoscópica mínimamente invasiva	Cuidados por lesiones de cambios de temperatura

Planeación estratégica en enfermería

Presentación.

El plan de estudios de *Maestría en Enfermería*, se integra de cuatro semestre, la UA de Gerencia en Enfermería se cursa en el 3er. Semestre. Esta UA es relevante debido a que hoy en día, el sector salud requiere estrategias acordes con la realidad, esto exige que el dirigente de los servicios de salud y de enfermería, sea un líder con visión del futuro y conocimiento del entorno en el cual está inmersa la organización.

La función de enfermería en el sistema de salud, no solo se circunscribe en funciones operativas, sino que tiene una gran participación en la definición, ejecución y evaluación de programas y planes institucionales.


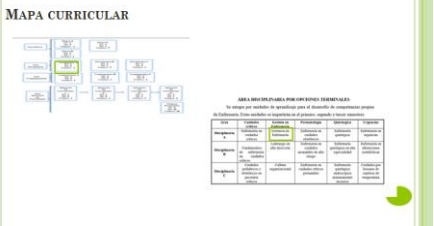
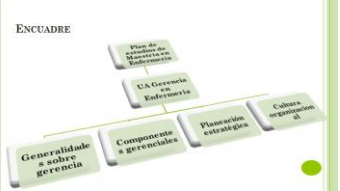
Enfermería representa un subsistema dentro de las organizaciones de salud, de ahí la importancia de su participación activa en la gestión de enfermería cada uno de los elementos del proceso administrativo.

El tema de planeación estratégica en enfermería, se ubica en la Unidad de competencia III, e integra los elementos indispensables para el desarrollo exitoso del cuidado de enfermería.

Objetivo de la Unidad de Competencia III.

Los alumnos realizarán una planeación estratégica de enfermería de una unidad de servicios de salud, con los elementos que la integran.

Desarrollo:

<p>Diapositiva 1</p> 	<p>Identificación</p>
<p>Diapositiva 2</p> <p>MAPA CURRICULAR</p> 	<p>Mapa curricular. La UA corresponde al área disciplinar A, de gestión en enfermería y se cursa en el 3er. Semestre.</p>
<p>Diapositiva 3</p> <p>PRESENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ La función de enfermería en el sistema de salud, no solo se circunscribe en funciones operativas, sino que tiene una gran participación en la definición, ejecución y evaluación de programas y planes institucionales. ▣ Enfermería representa un subsistema dentro de las organizaciones de salud, de ahí la importancia de su participación activa en la gestión de enfermería cada uno de los elementos del proceso administrativo. 	<p>Presentación La función de enfermería en el sistema de salud, no solo se circunscribe en funciones operativas, sino que tiene una gran participación en la definición, ejecución y evaluación de programas y planes institucionales.</p> <p>Enfermería representa un subsistema dentro de las organizaciones de salud, de ahí la importancia de su participación activa en la gestión de enfermería cada uno de los elementos del proceso administrativo. .</p>
<p>Diapositiva 4</p> <p>ENCUADRE</p> 	<p>Encuadre La UA de Gestión en enfermería, corresponde al Plan de Estudios de Maestría y está integrada por cuatro Unidades de competencias.</p>
<p>Diapositiva 5</p>	<p>Objetivo. Los alumnos realizarán una planeación estratégica de enfermería de una unidad de servicios de salud, con los elementos que la integran.</p>

Diapositiva 6

ANTECEDENTES



Aprox. 500 años a.C.
Autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra"

Antecedentes:

La estrategia se origina del pensamiento militar; en este sentido se reconoce a Sun Tzu, como uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, esto no quiere decir que él conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

Diapositiva 7

CALILA Y DIMNA



1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
2. Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

La obra **Calila e Dimna** escrito por Baidaba, es una colección de libros castellanos de 1251, probablemente mandada traducir por Alfonso X el Sabio, siendo todavía infante.

Describe tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
2. Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Diapositiva 8

ANTECEDENTES



Después de la segunda guerra mundial, surgen las industrias y las empresas comenzaron a percatarse de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Entonces apareció la necesidad de tener control relativo sobre los vertiginosos cambios. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Diapositiva 9.

CONSOLIDACIÓN DEL ESTADO MEXICANO (1940)

Adolfo Ruiz Cortinez (1952-1958)

- ✓ Diseño una estrategia para atraer capital extranjero:
- ✓ Se inauguró la Presa Falcón
- ✓ Se fundó el patronato el Ahorro Nacional
- ✓ Se inicio la construcción del Centro Médico Nacional
- ✓ Prosiguió con lentitud reparto agrario con precios de garantía para las cosechas y seguro agrícola



Suceso en México posteriores a la 2ª. Guerra Mundial relacionado con la industria. Adolfo Ruiz Cortinez (1952-1958)

- ✓ Diseño una estrategia para atraer capital extranjero:
- ✓ Se inauguró la Presa Falcón
- ✓ Se fundó el patronato el Ahorro Nacional
- ✓ Se inició la construcción del Centro Médico Nacional
- ✓ Prosiguió con lentitud reparto agrario con precios de garantía para las cosechas y seguro agrícola

Diapositiva 10

TEÓRICO DE LA ESTRATEGIA



□ Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

(Contreras, 2013)

Diapositiva 11

CONCEPTOS

- “Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos” (Alfred Chandler).
- “Plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”. (James B. Quinn)
- “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Peter Drucker)

Existen diversos conceptos de Planeación estratégica, a continuación se presentan tres para que posteriormente veamos algunos de los elementos que la componen.

- ✓ “Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos” (Alfred Chandler).
- ✓ “Plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa” (James B. Quinn)
- ✓ “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Peter Drucker).

(David, 2003)

Diapositiva 12

CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE)



Concepto

Planeación estratégica es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados (Mintzberg y Waters).

(David, 2003)

Diapositiva 13

TÉRMINOS QUE SE HAN UTILIZADO DESDE LOS AÑOS 60'S

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación Estratégica
- Mas reciente aun Gerencia Estratégica.

(David, 2003)

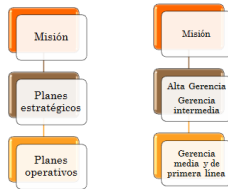
Son diversos los términos que se han empaleado de planeación, iniciando por planeación a largo desde los años 60's

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación Estratégica
- Mas reciente aun Gerencia Estratégica.

(David, 2003)

Diapositiva 14

JERARQUIA DE LOS PLANES EN LA ORGANIZACIÓN



1. Formulación de estrategias:

Actualmente las organizaciones son cada día más complejas. Un organismo como la OMS por ejemplo, tiene que coordinar las acciones de miles de países en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los directivos de todos los niveles de los sistemas de salud, desarrollen planes para guiar a sus unidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la OMS.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales, indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias

Diapositiva 15

MISIÓN



□ Motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución.

Misión es el motivo o una razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Es lo que realiza en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

(Valdas (a) s/f)

Diapositiva 16

COMO ELABORAR UNA MISIÓN

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién los hacemos?

Preguntas a las que debe responder la elaboración de la misión:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué buscamos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Dónde lo hacemos?
- ✓ ¿Por qué los hacemos?
- ✓ ¿Para quién los hacemos?

(Valdas (a) s/f)

Diapositiva 17


EJEMPLO DE MISIÓN DE ENFERMERÍA




- "Enfermería somos profesionales de la salud, que brindan un cuidado de calidad, en los tres niveles de atención, dirigido a toda la población y ofrece satisfacción al usuario de los servicios de enfermería".



Ejemplo de misión:

"Brindar un cuidado de calidad y ofrecer satisfacción al usuario de los servicios de enfermería"

<p>Diapositiva 18</p>  <p>Imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.</p>	<p>Visión es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro; es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.</p> <p>La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.</p> <p>(Valdas (a) s/f)</p>
<p>Diapositiva 19</p> <p>COMO ELABORAR UNA VISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ ¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años? ▫ ¿Cuáles serán los principales servicios que ofrecerá? ▫ ¿Quiénes trabajarán en la empresa? ▫ ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa? ▫ ¿Cómo hablarán de la empresa los usuarios, el personal y las personas en general que tenga relación con ella? 	<p>Preguntas a las que debe responder la elaboración de la visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años? ✓ ¿Cuáles serán los principales servicios que ofrecerá? ✓ ¿Quiénes trabajarán en la empresa? ✓ ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa? ✓ ¿Cómo hablarán de la empresa los usuarios, el personal y las personas en general que tenga relación con ella? <p>✓ (Valdas (a) s/f)</p>
<p>Diapositiva 20</p> <p>MISIÓN Y VISIÓN HOSPITAL GENERAL GEA GONZALEZ SSA</p> <p>▫ MISIÓN Brindar servicios de salud centrados en el paciente, desarrollando programas médico-quirúrgicos enfocados a la prevención, tratamiento y rehabilitación, con ética, equidad, calidad y seguridad, formando talento humano de excelencia e innovando con investigación aplicada y fortaleciendo redes interinstitucionales en un marco de eficiencia y efectividad.</p> <p>▫ VISIÓN Ser una institución de salud, líder nacional e internacional en brindar servicios médicos de calidad, con educación de excelencia para el desarrollo de talentos e investigación innovadora, orientados a beneficios y compromiso social.</p>	<p>Misión y Visión Hospital General Dr. Gea González SSA</p> <p>MISIÓN Brindar servicios de salud centrados en el paciente, desarrollando programas médico-quirúrgicos enfocados a la prevención, tratamiento y rehabilitación, con ética, equidad, calidad y seguridad, formando talento humano de excelencia e innovando con investigación aplicada y fortaleciendo redes interinstitucionales en un marco de eficiencia y efectividad.</p> <p>VISIÓN Ser una institución de salud, líder nacional e internacional en brindar servicios médicos de calidad, con educación de excelencia para el desarrollo de talentos e investigación innovadora, orientados a beneficios y compromiso social.</p> <p>(Secretaria de Salud s/f)</p>

<p>Diapositiva 21</p> <p>VALORES DE UNA ORGANIZACIÓN</p> <p>Los valores son principios éticos sobre los que se sustenta la cultura de una organización, y permite crear modelos de comportamiento.</p>  <p>(Espinosa, s/f)</p>	<p>Valores de una organización</p> <p>Los valores son principios éticos sobre los que se sustenta la cultura de una organización, y permite crear modelos de comportamiento.</p> <p>Los valores, son la personalidad de las organizaciones y no deben convertirse en una expresión de deseos de los gerentes, sino que tienen que establecerse en la realidad.</p> <p>(Espinosa; s/f)</p>									
<p>Diapositiva 22</p> <p>SUGERENCIAS PARA DESCRIBIR LOS VALORES</p>  <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo somos? ¿En qué creemos? ¿Cuáles son mis principios de gestión? 	<p>Se sugiere que la descripción de los valores responda a las siguientes preguntas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo somos? ✓ ¿En qué creemos? <p>Es importante señalar que la misión. La visión y los valores deben estar alineados y ser congruentes</p> <p>(Espinosa; s/f)</p>									
<p>Diapositiva 23</p>  <p>VALORES IMSS</p> <ul style="list-style-type: none"> Buen trato y vocación de servicio Respeto a los Derechos Humanos y a la Igualdad. Integridad y prevención de conflictos de interés en el uso del cargo y en la asignación de recursos públicos Superación personal y profesional <p>(IMSS, s/f)</p>	<p>Valores IMSS</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Buen trato y vocación de servicio b. Respeto a los Derechos Humanos y a la Igualdad. c. Integridad y prevención de conflictos de interés en el d. uso del cargo y en la asignación de recursos públicos e. Superación personal y profesional. <p>(IMSS, s/f)</p>									
<p>Diapositiva 24</p> <p>ANÁLISIS FODA (SWOT)</p> <table border="1" data-bbox="305 1556 669 1766"> <thead> <tr> <th></th> <th>ASPECTOS NEGATIVOS</th> <th>ASPECTOS POSITIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>ORGANIZACIÓN INTERNA</th> <td> DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias </td> <td> FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias </td> </tr> <tr> <th>ORGANIZACIÓN EXTERNA</th> <td> AMENAZAS Factores externos desfavorables </td> <td> OPORTUNIDADES Factores externos favorables </td> </tr> </tbody> </table>		ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS	ORGANIZACIÓN INTERNA	DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias	FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias	ORGANIZACIÓN EXTERNA	AMENAZAS Factores externos desfavorables	OPORTUNIDADES Factores externos favorables	<p>Análisis FODA</p> <p>Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)</p> <p>Es una herramienta de estudio de la situación de una organización que facilita el análisis de la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y de la situación externa (Amenazas y Oportunidades).</p>
	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS								
ORGANIZACIÓN INTERNA	DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias	FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias								
ORGANIZACIÓN EXTERNA	AMENAZAS Factores externos desfavorables	OPORTUNIDADES Factores externos favorables								

Diapositiva 25

OBJETIVOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1. Objetivos estratégicos
- 2. Objetivos tácticos
- 3. Objetivos operativos

1. Objetivos estratégicos. Lo que la organización pretende a largo plazo. Se deben de establecer tomando en cuenta la misión, visión, valores y el FODA (tiempo 5 años).

2. Objetivos tácticos. Se desprenden de los objetivos estratégicos pero con un alcance menor, a nivel de departamentos o áreas de la organización. Por lo general se establecen a mediano plazo (1 a 3 años).

3. Objetivos operativos. Este tipo de objetivo es más específico y se da a nivel operativo, inclusive por puesto de trabajo, se establecen en función de los objetivos tácticos. Son el fundamento de las actividades que se desarrollan en el día a día de la organización (1 año máximo).

(Valdas (b) s/f)

Diapositiva 26

ESTABLECER OBJETIVOS

- Los objetivos son la base para la definición de la estrategia.
Permiten alinear los esfuerzos
- Brindan certidumbre
- Sirven como guía para la descripción de puestos
- Facilitan el monitoreo y evaluación de los resultados
- Ayudan a establecer prioridades para la empresa.
- Son base para fomentar el trabajo en equipo.

Los objetivos estratégicos de una organización, se refiere a los resultados que se buscan alcanzar, utilizando los recursos con los que cuenta en un periodo determinado de tiempo.

- ✓ Los objetivos son la base para la definición de la estrategia, es decir qué es lo que se quiere lograr y qué se llevará a cabo para conseguirlo.
- ✓ Permiten alinear los esfuerzos individuales y empresariales hacia un mismo camino.
- ✓ Brindan certidumbre en la repartición y asignación de los recursos disponibles.
- ✓ Sirven como guía para la descripción de puestos y las actividades a realizar de parte del colaborador que ocupará esa posición.
- ✓ Facilitan el monitoreo y análisis de los resultados obtenidos al comparar lo previsto con lo logrado.
- ✓ Ayudan a establecer prioridades para la empresa.
- ✓ Son base para fomentar el trabajo en equipo.

(Valdas (b) s/f)

Diapositiva 27

ESTRATEGIAS



- 1.- Plan (Plan)
- 2.- Ploy (Estratagema o maniobra)
- 3.- Pattern (Patrón)
- 4.- Position (Posición)
- 5.- Perspective (Perspectiva):

Es el plan de acción que se seguirá para alcanzar los objetivos

Estrategia

Es el plan de acción que se seguirá para alcanzar los objetivos

Una de las formas de clasificar las estrategias, es la que señalan Mintzberg y Quinn (1988), en sus 5 "P" (por su origen inglés) para las estrategias:

1.- Plan (Plan): Curso de acción consciente mente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.

2.- Ploy (Estratagema o maniobra): Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.

3.- Pattern (Patrón): Regularidades del comportamiento que ocurren a la práctica sin estar preconcebidas.

4.- Position (Posición): Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.

5.- Perspective (Perspectiva): Forma particular inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

(Valdas (b) s/f)

Diapositiva 28

METAS



Meta.

Las metas son declaraciones más precisas que los objetivos.

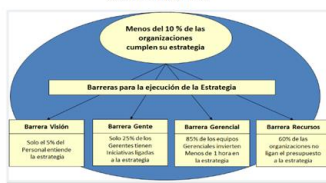
Se establecen las diferencias de los objetivos de las metas por lo siguiente:

- ✓ Las metas son amplias, los objetivos son directos y estrechos.
- ✓ Las metas son intenciones generales, los objetivos precisos.
- ✓ Las metas muchas veces son intangibles, los objetivos tangibles.
- ✓ Las metas tienden a ser abstractas, los objetivos concretos.
- ✓ Las metas son difíciles de medir, los objetivos no.
- ✓ Las metas y objetivos son utilizados de diferente forma en muchos aspectos. Las metas ponen la mirada en el horizonte, los objetivos en los pasos que debemos dar para llegar a ese horizonte.

(Valdas (b) s/f)

Diapositiva 29

BARRERAS PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Barreras para llevar a cabo la planeación estratégica.

Pueden existir sesgos en el cumplimiento de las estrategias y son diversas la causas de encontrar barreras para el cumplimiento de las estrategias organizacionales: Visión. Gerencial. Recursos. Personas

Algunas soluciones:

- ✓ Realizar seguimiento.
- ✓ Capacitar a colaboradores
- ✓ Unificar criterios para logro de lo planeado

RESUMEN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Resumen de planeación estratégica
Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión, visión y valores; la identificación de FODA, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

(Dalle-Nogare, 2015).

Diapositiva 30

Fuentes de información

1. Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 17º 33, 134.
2. Cuero-Osorio J.E. Espinosa-Ortega A.M. Guevara-Restrepo M.I. Montoya-Zapata K.A. Orozco-Moreno L.P. y Ortiz-Martinez Y.A. (2007) Planeación Estratégica de Henry Mintzberg Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/document/20699/1/Planeacion%20de%20FATVA%20de%20CAROLINA%20WITTIG%20Y%20CLAUDIA%20MORAN%202007.pdf>
3. Dalle-Nogare D (2015). Los principales obstáculos para la ejecución de la estrategia. *TANDEM Toma de decisiones* Disponible en: <http://tandemci.com/los-principales-obstaculos-para-la-ejecucion-de-la-estrategia/>
4. David Fred R. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México.
5. Martínez-Pedros D, Millá Gutiérrez A. (2012). *Metas estratégicas*. Díaz dew Santos. Madrid.
6. Mintzberg H, Brian Q.J, Voyer J. (1997). *El proceso estratégico. Concepto, contexto y Casos*. Pearson. Prentice Hall. México.
7. Torres-Hernández Z, Torres-Martínez M. (2016) *Planeación y control. Una visión integral de la administración*. Grupo editorial Patria. México.
8. Valdes J.C. s (n.d) *Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa*. *Grandes PYMES*. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/08/01/para-elaborar-el-buscar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
9. Valde J.C. s (n.d) *¿Qué es una estrategia y cómo se elabora?* *Grandes PYMES*. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>
- 10.

Fuentes de Información

Diapositiva 31



E Mail: dolnaga@hotmail.com

Pregunta y aportaciones

Fuentes de información

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, N° 35, 154.

Cuero-Osorio J.E. Espinosa-Ortegón A.M. Guevara-Restrepo M.I. Montoya-Zapata K.A. Orozco-Moreno L.P. y Ortiz-Martínez Y.A: (2007) Planeación Estratégica de Henry Mintzberg Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración. Disponible en:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1508349764&Signature=bC4EQ%2FfwUJKNCu4QuE3KprRn1WQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_MINTZBERG.pdf

Dalle-Nogare D (2015). Los principales obstáculos para la ejecución de la estrategia. TANDEM Toma de decisiones. Disponible en: <http://tandemsd.com/los-principales-obstaculos-para-la-ejecucion-de-la-estrategia/>

David Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México.

Martínez-Pedros D, Milla Gutiérrez A. (2012). *Metas estratégicas*. Díaz dew Santos. Madrid.

Mintzberg H, Brian Q.J, Voyer J. (1997) *El proceso estratégico. Concepto, contexto y Casos*. Pearson. Prentice Hall. México.

Torres-Hernández Z, Torres-Martínez H. (2014) Planeación y control. Una visión integral de la administración. Grupo editorial Patria. México.

Valdas J.C. a (s/f) Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa. Grandes PYMES. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Valda J.C. b (s/f) ¿Qué es una estrategia y cómo se elabora? Grandes PYMES. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>