



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**"Campus Omar Dengo"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
<b>CODIGO:</b>	ETE 502
<b>NIVEL:</b>	Licenciatura
<b>DURACIÓN:</b>	I Semestre
<b>AÑO:</b>	2008
<b>Nº. CREDITOS:</b>	03
<b>HORAS PRESENCIALES:</b>	03
<b>NATURALEZA:</b>	Teórico – Práctico
<b>ACADEMICA:</b>	MBA. Tania Alfaro Ledezma

## **I. PROPOSITO**

El propósito de este curso es estimular el pensamiento y la mentalidad estratégica de los estudiantes, mediante una actitud reflexiva constante del quehacer organizacional, de tal manera que dicha actitud le permita ligarse inteligentemente con la realidad creando inteligencia estratégica en la organización<sup>1</sup>.

El resultado que se persigue es que los estudiantes desarrollen su capacidad analítica para identificar y explicar las dimensiones estratégicas del fenómeno organizacional e institucional en el contexto costarricense y global.

Interesa que los estudiantes comprendan, a través del análisis e investigación, el contexto y la naturaleza de la planificación estratégica, las etapas y fases que se pueden distinguir en el proceso de planificación estratégica y, la importancia y utilidad del pensamiento estratégico en el trabajo profesional.

## **II. OBJETIVOS**

1. Distinguir características del contexto social en que se desarrolla la planificación.
2. Analizar la naturaleza e importancia de la planificación estratégica para las organizaciones del sector público, privado y del tercer sector (ONGs).
3. Conocer las etapas y fases que se pueden distinguir en el proceso de planificación estratégica, así como su importancia en el trabajo profesional.
4. Contribuir al conocimiento y manejo de conceptos clave y al desarrollo de habilidades y actitudes respecto a la planificación estratégica.

<sup>1</sup> Sobre el concepto de inteligencia estratégica, ver: Dror, Yehezkel. *Enfrentando el futuro*. México: Fondo de cultura económica. 1990.

**15. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL SERVICIO DE NEONATOLOGÍA DEL HOSPITAL PUERTO MONTT**

<http://galeon.hispavista.com/neopuertomontt/manualorganizacion/planificacionestrategica.htm>

**16. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN ACCESO**

<http://www.acceso.or.cr/pme/muestra.shtml>

**17. MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO**

<http://www.ing.unlp.edu.ar/incubadora/iydmodeloplan.htm>

**18. LA ERA POST RECURSOS HUMANOS**

<http://www.anri.org.ve/canales/gestion/gestartic.html#erapost>

**19. RRHH UN MAL NECESARIO**

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=195>

**20. PLAN ESTRATÉGICO DE RRHH**

<http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/art300703/planrh.htm>

**21. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE CAPITAL HUMANO**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/enfoqestra.htm>

**22. BSC EN EL GOBIERNO Y ONGS**

[http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/aqrq\\_gob1.htm](http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/aqrq_gob1.htm)

**23. 60 INDICADORES DE GESTION PARA EMPRESAS EDUCATIVAS**

<http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm>

**24. TABLEROS BALANCEADOS DE GESTIÓN Y CAPITAL INTELECTUAL....**

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm07/rm07.pdf>

**25. GESTION ESTRATEGICA DEL CAPITAL HUMANO**

[http://www.gerens.org/pub/ara/gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica.htm](http://www.gerens.org/pub/ara/gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.htm)

**26. BSC COMO SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA**

<http://www.gerens.org/pub/agm/resumen.htm>

**27. GESTION ESTRATEGICA DEL CAPITAL HUMANO BASE PARA EL BSC**

<http://www.gerens.org/pub/ara/gestioncapital.htm>

**28. CAPITAL INTELECTUAL Y OTROS**

[http://galeon.com/marketing2020/admpos1.html#\\_CAPITAL\\_INTELECTUAL\\_1](http://galeon.com/marketing2020/admpos1.html#_CAPITAL_INTELECTUAL_1)

**29. BSC, SISTEMA DE APRENDIZAJE, COMUNICACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO**

[http://www.areas.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.areas.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

**30. BSC EN LA PLANEACION ESTRATEGICA**

<http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/bscplanest.html>

**31. BSC Y LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

<http://cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/010204/rrhh.htm>

**32. DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PUBLICA Y PRIVADA**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/direstdifsal.htm>

**33. KAIZEN EN LA GESTIÓN PUBLICA**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaigespublefc0.htm>

**34. COMO PIENSA UN ESTRATEGA**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/63/estratega.htm>

**35. DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/direstrategicafiat.htm>

**36. POR QUE MEDIR INDICADORES DE GESTION**

<http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm>

**37. DISEÑO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE GESTION EN LA NUEVA ECONOMIA**

[http://contenido.monster.es/estrategias/se\\_busca\\_trabajo/dis\\_ind/](http://contenido.monster.es/estrategias/se_busca_trabajo/dis_ind/)

**38. ARQUITECTURA DEL DESEMPEÑO DEL BSC**

<http://www.fmicol.com/SOFTBSC.htm>

**39. BSC PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

[http://www.cema.edu.ar/~falco/Actualizacion/Balanced\\_Scorecard\\_para\\_organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro.ppt](http://www.cema.edu.ar/~falco/Actualizacion/Balanced_Scorecard_para_organizaciones_sin_fines_de_lucro.ppt)

**40. LIBRO SOBRE BSC. NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PÚBLICA: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<http://www.aeca.es/pub/monog/nuevasherramientas.htm>

**41. VALOR AGREGADO EN ENTIDADES PÚBLICAS**

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm03/rm03.pdf>

**42. CMI: NUEVO MODELO DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN...**

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm05/rm05.pdf>

**43. TI Y BSC EN EL SECTOR PÚBLICO**

<http://www.astic.es/nr/astic/Boletic-todos/Boletic26/revista/innovar2.pdf>

**44. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO**

[www.inap.map.es/inapnew/cea/present2.ppt](http://www.inap.map.es/inapnew/cea/present2.ppt)

**45. EL BSC EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/bsc1.htm>

**46. TRADUCIENDO LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN**

[http://www.sap.com/andeanarib/company/events/presentaciones/2003/septiembre/balanced\\_scorecard/Evento%20SAP%20-%20Symnetics%20Colombia.pdf](http://www.sap.com/andeanarib/company/events/presentaciones/2003/septiembre/balanced_scorecard/Evento%20SAP%20-%20Symnetics%20Colombia.pdf)

**47. ESTRATEGIA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/estycuadromando.htm>

**48. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DIRECCION POR OBJETIVOS**

<http://www.ucm.es/BUCM/be/apuntes/bu10.pdf>

**49. PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MI TERRITORIO: CASOS**

[http://www.itcilo.it/delnet/free\\_download/Documento%20de%20trabajo%206A.pdf](http://www.itcilo.it/delnet/free_download/Documento%20de%20trabajo%206A.pdf)

**50. PLANIFICACION ESTRATEGICA: PENSAMIENTO, EMOCION Y CUERPO**

<http://www.nortropic.com/gerencia/g306/planif.htm>

**51. PLANIFICACION ESTRATEGICA (FRANCIS BORREL)**

<http://www.profesiones.cl/papers/PlanificacionEstrategica.htm>

**52. PLANIFICACION ESTRATEGICA: ELABORACION DE UN PLAN**

<http://www.cgap.org/assets/bpspanish/ch2.pdf>

**53. PLANES ESTRATEGICOS**

<http://www.geocities.com/patquel/planestrategico.html>

**54. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES**

<http://www.geocities.com/patquel/planestrategico2.html>

**55. MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO**

<http://www.ing.unlp.edu.ar/incubadora/iydmodeloplan.htm>

**56. DE UN PLAN DIRECTOR A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

<http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planifestrat.shtml>

**57. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

<http://espanol.geocities.com/desarrolloregional/planeamiento.htm>

5. Establecer la relación existente entre gerencia y planificación estratégica
6. Conocer diferentes modelos de planificación estratégica
7. Estimular el pensamiento estratégico y el diseño de estrategias.

### III. METODOLOGIA

El curso se desarrollará bajo la modalidad de seminario-taller, de modo que los participantes sean actores comprometidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las actividades que involucra este proceso son las siguientes:

- Asignación y lectura previa de la bibliografía correspondiente a cada tema
- Integración de grupos y exposición de temas según calendario.
- Ejercicios individuales y trabajo en grupos
- Discusiones grupales y plenarios de los temas
- Análisis de casos de planificación estratégica
- Intervenciones y síntesis de cada tema por parte del docente

### IV. TEMARIO-CRONOGRAMA

#### UNIDAD A: CONTEXTO Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Desarrollo social, mundo organizacional y naturaleza de la planificación
2. Pensamiento estratégico: modelos, dimensión técnica y dimensión política
3. La planificación en el Estado y las organizaciones públicas
4. La planificación en las organizaciones con fines de lucro y en las organizaciones no gubernamentales

##### Bibliografía:

Ohmae(1989), Mintzberg et al.(1993), Rodríguez Mena(1991), Osborne et al.(1994), Crozier, Michel(1984), Gestión Norsud, Inc. et al.(1989), Backoff(1995)

#### UNIDAD B: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Etapas y fases de la planificación estratégica
2. Misión-visión
3. Estrategia: naturaleza, diseño y ejecución
4. Estructura y estrategia organizacional
5. Cultura y valores organizacionales

##### Bibliografía:

Palom (s.e.), Mintzberg et al.(1993), Hill(1996), Hax y Majluf(1993)

### UNIDAD C: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL TRABAJO PROFESIONAL

1. Pensamiento estratégico
2. Liderazgo y gerencia estratégica
3. El cambio estratégico: política, poder y conflicto
4. Gerencia del cambio

#### Bibliografía:

Sallenave(1985), Colletere y Delisle(1988), Moss Kanter(1990), Hill(1996), Palom(1990), Scott et al.(1997), Díaz(2005).

### UNIDAD D: CONTROL ESTRATÉGICO Y BSC (Balanced Scorecard)

5. Control estratégico
6. Cuadro de mando integral
7. Indicadores de gestión

#### V. EVALUACION

Control de lecturas (2)	20%
Investigación	30%
Bibliografía comentada	20%
Examen escrito	30%

#### VI. BIBLIOGRAFIA

BACKOFF, Robert W. "La planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro". S.f.

BLANCHARD, Ken et al. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Norma.

Boulton, William. "Desarrollo de sistemas de planificación y control". En: Boulton, William. El arte de la administración estratégica. San Salvador : Casa Nueva, 1988. pp. 137-163.

CASTELLANO B., Hercilio (1997). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Venezuela: CENDES.

Clark, Kim. Dinámica empresarial. San Salvador : Casa Nueva, s.a. Capítulo 3. "Cómo impulsar una mentalidad estratégica". pp. 39-54.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO). Informe COSO. Control Interno. Estructura Conceptual Integrada. Bogotá : ECOE EDICIONES, 2004.

CROZIER, Michel (1984). *No se cambia la sociedad por decreto*. España: INAP. Introducción de Joan Prats i Català

David, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá : Legis, 1988. Capítulo1. "El proceso de gerencia estratégica". pp. 2-27.

David, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá : Legis, 1988. Capítulo 4 . "El análisis ambiental". pp. 95-113.

Días, Carlos. (2005). Divergent strategic thinking. Cómo sobreviven las compañías inteligentes en una economía global.

DRUCKER, Peter (1993). *Gerencia para el futuro*. Colombia:Norma.

Drucker, Peter. "Teoría de la empresa". Revista INCAE. 9 (2) : 16-24, 1996.

GESTIÓN NORSUD (1989). *La gestion des organisations sans but lucratif*. Québec: Gestión Norsud Inc. Et Manitoba Institute of Management.

Göran Olve, Nils; Roy, Jan y Wetter, Magnus. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. (Performance Drivers). Guía Práctica del BSC. Barcelona : Gestión 2000, 2000.

Hax, Arnaldo y Majluf, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Santiago : Ediciones Dolmen, 1993. Capítulo 1. "El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia". pp. 19-31.

HILL, Charles et al (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill.

ILPES (1987). "Planificación para una nueva dinámica económica y social". En *Revista CEPAL* (31):23 abril.

JOFRÉ, Arturo (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. San José, CR: Ediciones Delphi.

MARTÍN FERNÁNDEZ, Evaristo (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. España: McGraw-Hill.

MATUS, Carlos (1992). *Estrategia y Plan*. México: Siglo XXI Editores.  
Medianero Burga, Daniel. Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales.

MIDEPLAN. *Planes Nacionales de Desarrollo*. San Jose: CR.

MINTZBERG, Henry et al (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice-Hall.

Montesano Delfín, Jesús Rafael. Manual de Planeación estratégica en un sistema de salud. México : Editorial Auroch, 2001. Capítulos 1 y 2.

Moore, Mark H. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Madrid: Paidós, 1998.

Morrisey, George. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México : Prentice Hall, 1996. Caps. 1 y 2.

Navarro Vargas, Alvaro F. Cambio, innovación y entrepreneurship. Algunas pautas para la acción de los gerentes. San José: El Autor, 2005.

Navarro Vargas, Alvaro F. Gerencia y cultura organizacional. San José : El Autor, 2004.

Navarro Vargas, Alvaro F. Gerencia y planificación estratégica. San José : El autor, 1998. (Actualización 2004).

Navarro Vargas, Alvaro F. Gerencia y planificación estratégica. San José : El autor, 1998. (Actualización 2004).

Navarro Vargas, Alvaro F. Instrumentos para la formulación de la misión y la visión. San José: El Autor, 2002.

Navarro Vargas, Alvaro F. Planificación estratégica y BSC. San José : El Autor, 2004.

Neubauer, Friedrich y Salomon, Norman. "Modelo de planificación estratégica". En: Clark, Kim. Dinámica empresarial. San Salvador : Casa Nueva, s.a. pp. 97-115.

Obeso Abalde, Carlos. "Estrategia y desarrollo organizativo en las organizaciones sanitarias". Administración y Empresa. (71) : 31-38, Enero-marzo, 1997.

OHMAE, Keniche (1989). *La mente del estratega*. México: McGraw Hill.

OPS. Planificación estratégica y territorialización en salud reproductiva. Washington: OPS , 1997.

OSBORNE, David et al. (1994). *La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: PAIDOS.

Pacheco Fernández y otros. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá : McGraw Hill.

PALOM IZQUIERDO, Francisco. *Planificación estratégica*. España: se, sf.

Peters, Tom. (2004). Reimagina. La excelencia empresarial en una era perturbadora. Madrid : Pearson Educación.

PORTER, Michael (1996). "Competitividad en Centroamérica: Preparación de las empresas para la globalización". *Rev. INCAE*. julio, 63-119.

RODRIGUEZ MENA, Luis (1991). "La planificación estratégica en entidades gubernamentales". *Investigación y Gerencia*. 7(3 y 4): 125-130, 165-170.

SALLENAVE, Jean-Paul(1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.

SCOTT, Cynthia D. (1997). *Visión, Valores Y Misión Organizacionales*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá : 3R Ediciones, 2003. Capítulo 1. "Planeación estratégica", pp.19-67.

SIEMPRO. Gestión integral de Programas Sociales orientada a resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica, 1999. Módulo 1. "Planificación de Programas Sociales". Pp. 16-47.

THOMPSON, JR. Arthur A. Et al. (2001). *Administración estratégica*. 11a Edición. McGraw-Hill.

TOFFLER, Alvin . (1996). *El cambio del poder*. 5a Edición. España: Plaza & Janes.

UNA-EPPS. *Enfoque Estratégico. Síntesis*. Heredia: 1993-1994.

## VII. BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- Ansoff, H. I. y otros. El planteamiento estratégico. México : Trillas, s.a.
- Ackoff, Rusell. Rediseñando el futuro. México : Limusa, 1987.
- Ackoff, Russell. Planificación de la empresa del futuro. México, Limusa, 1987.
- Ade, Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de calidad. Un caso real hecho en México. México: Grijalbo, 1990.
- Albert Kenneth J. Manual de Administración Estratégica. México : Mc Graw Hill, 1984.
- Alpander, Guvenc G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá : Norma, 1985.
- Alvarado B., Enrique. Control Estratégico. San José : Libro Libre, 1990.
- Barrenechea, Juan José y otros. Implicaciones para la planificación y administración de los sistemas de salud. Medellín : Universidad de Antioquia-OPS, 1985.
- Boulton, William. El arte de la administración estratégica. San Salvador: Casa Nueva, 1988.
- Bowman, Cliff. La esencia de la administración estratégica. México : Prentice Hall, 1996.
- Burack, Elmer H. Planificación y aplicaciones creativas, una orientación estratégica. Madrid: Ediciones Días de Santos, 1990.
- Burbano Pabón, Gerardo Edmundo. "Bases para un sistema de planificación con participación comunitaria". Administración y desarrollo. (30) : 39-46, junio, 1992.
- Cope, Robert G. El plan estratégico: haga que la gente participe. Bogotá: Legis Editores, 1991.
- Daft, Richard. Organización y estrategia. San Salvador : Casa Nueva, 1991.
- Eljach, Matilde. "Dimensión social y política del proceso de planificación". Administración y desarrollo. (30) : 56-66, junio, 1992.
- Hayes, Robert y Wheelwright, Steven. Política de empresa. San Salvador : Casa Nueva, 1988.
- Hinterhuber Hans H. "Es usted un estratega o solo un gerente?". Administración y empresa. (52) : 133-143, abril-junio, 1992.
- Homemesh, Richard G. Planeación Estratégica o como se las arreglan los gerentes triunfadores. México: Noriega Editores, 1990.

- Jaramillo, José Carlos. Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill, 1990.
- Marín, José Nicolás y Ketelhöhn Werner. Inversiones estratégicas: Un enfoque multidimensional. San José : Libro Libre, 1991.
- Marín, José Nicolás y Montiel Luis Eduardo. "La junta directiva y la estrategia empresarial". INCAE. 6 (1) : 35-42, 1992
- Mintzberg, Henry y Drucker, Peter. Modelando la estrategia. San Salvador : Casa Nueva. 1991.
- Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México : Prentice Hall, 1993.
- Morrisey, George. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México: Prentice, Hall, 1996.
- Rodríguez Bernal, Adolfo. "Planeación y descentralización". Administración y desarrollo. (30) : 11-28, junio, 1992.
- Rowmtree, Derek. Listas de verificación para el gerente. Bogotá : Norma. 1991. Págs. 12-19.
- Sachse, Matías. Planeamiento estatégico en Empresas Públicas. México: Trillas, 1990
- Sahcse, Matías. "Bases para el diseño e implantación de un sistema de planificación estratégica". En : CLAD. Técnicas de Planificación Estratégica. Caracas : CLAD, 1989. Serie temas de Coyuntura en Gestión Pública. No. 2 .
- Sallenane, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá : Norma, 1985.
- Samuel, Paul. Gestión de programas de desarrollo: Las lecciones del éxito. E.U. Westview Press, Inc. 1982.
- Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México : CECSA, 1987.
- Strling Araya, Eduardo. Gerencia moderna y pensamiento empresarial estratégico. San José : UNED, 2000.
- Taylor, Barnard y Harrison John. Planeación estratégica exitosa. Ideas casos y lecciones para proyectar el camino de su empresa. Bogotá : Legis Editores, 1991.
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J.. Administración estratégica. San Salvador : Casa Nueva, 1988.
- W. I. Hill, Charles y Jones, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Bogotá : Mc. Graw Hill, 1997.

## **X. WEBGRAFIA (Enlaces de Internet vinculados con el curso).**

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DIRECCION POR OBJETIVOS  
<http://www.ucm.es/BUCM/be/apuntes/bu10.pdf>
2. PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MI TERRITORIO: CASOS  
[http://www.itcilo.it/delnet/free\\_download/Documento%20de%20trabajo%206A.pdf](http://www.itcilo.it/delnet/free_download/Documento%20de%20trabajo%206A.pdf)
3. PLANIFICACION ESTRATEGICA: PENSAMIENTO, EMOCION Y CUERPO  
<http://www.nortropic.com/gerencia/q306/planif.htm>
4. PLANIFICACION ESTRATEGICA (FRANCIS BORREL)  
<http://www.profesiones.cl/papers/PlanificacionEstrategica.htm>
5. PLANIFICACION ESTRATEGICA: ELABORACION DE UN PLAN  
<http://www.cgap.org/assets/bpspanish/ch2.pdf>
6. PLANES ESTRATEGICOS  
<http://www.geocities.com/patquel/planestrategico.html>
7. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES  
<http://www.geocities.com/patquel/planestrategico2.html>
8. MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO  
<http://www.ing.unlp.edu.ar/incubadora/iydmodeloplan.htm>
9. PLAES: REACCION  
<http://www.rp.upr.edu/cie/Planif.estrat.html>
10. PLAES EN EL SECTOR MUNICIPAL  
<http://www.insp.mx/centros/sac/curso1.htm>
11. DE UN PLAN DIRECTOR A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA  
<http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planifestrat.shtml>
12. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO  
<http://espanol.geocities.com/desarrolloregional/planeamiento.htm>
13. PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DEL PERU  
[http://www.editoraperu.com.pe/normas\\_1/Pdfs/2002006.pdf](http://www.editoraperu.com.pe/normas_1/Pdfs/2002006.pdf)
14. CONTROL SOCIAL Y CONTROL DE RESULTADOS  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000175.pdf>