

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CARRERA Y CÓDIGO DE CARRERA: PROGRAMA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CON ENFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
<b>TIPO DE CURSO:</b>	REGULAR – MODALIDAD VIRTUAL
<b>CÓDIGO DE CURSO:</b>	ETE502 NRC 51947 GRUPO 01
<b>NIVEL Y GRADO ACADÉMICO:</b>	I CICLO DEL PROGRAMA – LICENCIATURA EN ADMINISTRACION CON ENFASIS EN GESTION FINANCIERA – GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
<b>PERIODO LECTIVO:</b>	II CICLO DEL 2021
<b>MODALIDAD:</b>	VIRTUAL
<b>NATURALEZA:</b>	TEORICO - PRÁCTICO.
<b>CRÉDITOS:</b>	3
<b>HORAS TOTALES SEMANALES:</b>	5
<b>HORAS DEL CURSO:</b>	8 Teoría; Práctica; Teoría y Práctica; Teoría y Laboratorio; Laboratorio; Gira; Investigación; Estudio Independiente
<b>HORAS DOCENTE:</b>	3 JUEVES 6.30 PM. – 9.00 PM.
<b>HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE:</b>	JUEVES 5.30 pm. – 6.30 pm. A través de la plataforma virtual Meet de Google.
<b>REQUISITOS:</b>	BACHILLERATO EN ADMNISTRACIÓN
<b>CORREQUISITOS:</b>	
<b>PERSONA DOCENTE:</b>	M.Sc. GUSTAVO DIAZ GARCIA <a href="mailto:diazgarciauna@gmail.com">diazgarciauna@gmail.com</a> Skype diazgargus

*En esta Universidad nos comprometemos a prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual entendido como toda conducta o comportamiento físico, verbal, no verbal escrito, expreso o implícito, de connotación sexual, no deseado o molesto para quien o quienes lo reciben, reiterado o aislado. Si usted está siendo víctima de hostigamiento diríjase a la Fiscalía de Hostigamiento Sexual de la UNA o llame al teléfono: 2277-3961.*

*"Debido a la situación generada por la pandemia del COVID-19 y tomando en cuenta el acuerdo UNA-CONSACA-ACUE-216-2020 y el acuerdo del Consejo de la Escuela de Administración, UNA-EA-ACUE-003-2021, donde se establece que durante el primer ciclo de 2021 las clases se estarán desarrollando bajo la modalidad de presencialidad remota con el apoyo de entornos virtuales de aprendizaje, el desarrollo de los contenidos se llevará a cabo en el horario del curso de manera sincrónica. Las presentaciones y explicaciones teóricas se realizarán mediante la plataforma meet de google".*

## I. Descripción

Se pretende con este curso que el estudiante adquiera los conocimientos necesarios, para la utilización de los instrumentos y metodologías avanzadas para la planificación estratégica, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas. El estudiante realizará prácticas e intervenciones de campo que le permitan familiarizarse con el empleo de las metodologías utilizadas para la planificación estratégica de organizaciones en forma articulada e integrada, que incluyan una planificación sustentada en modelos de negocios innovadores, riesgos corporativos, articulación de objetivos estratégicos con todos sus dependencias y últimas tendencias en el mercado.

## II. Objetivos, propósitos, preguntas generadoras o resultados de aprendizaje

**Objetivo general.**

Establecer los conceptos teórico - prácticos que le permitan al estudiante diseñar, perfeccionar, evaluar y adecuar el concepto de planificación estratégica, en organizaciones de naturaleza pública y privada; pudiendo adecuar las condiciones empresariales al contexto cambiante en que se desenvuelve la organización.

### Objetivos específicos.

- Perfeccionar los fundamentos de un plan estratégico de acuerdo con los requerimientos de una organización, el mercado que gestiona y su propósito, modelo de negocio, misión, visión, disciplina de valores, análisis del contexto estratégico, riesgos, impulsos tácticos, presupuesto, cuadro de mando.
- Establecer los conceptos generales para una adecuada evaluación y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar los elementos contextuales que inciden en forma directa e indirecta en la planificación estratégica de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos de mayor importancia en la empresa y el rol desarrollado por el gerente.
- Identificar las mejores prácticas en materia de planificación estratégica articulada con las tecnologías de información, marketing, las personas y la experiencia de cliente, con el objetivo de coadyuvar en la consecución de los objetivos estratégicos.

### III. Contenidos

FECHAS	SESIONES	EL PROFESOR	EL ESTUDIANTE
Semana 1. Sesión Virtual – 12 AGO 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida a los estudiantes.</li> <li>• Lo que los estudiantes deben saber/ reglamento de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Verificación de lista de clase.</li> <li>• Presentación del programa del curso.</li> <li>• Conformación de grupos.</li> <li>• Repaso de conocimientos previos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza una actividad de presentación con los estudiantes.</li> <li>• Lo que deben saber sobre el reglamento de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Presenta el programa del curso.</li> <li>• Verifica lista de clase.</li> <li>• Conformación de equipos de trabajo.</li> <li>• Establece las plataformas virtuales que serán utilizadas en el curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los integrantes de la clase.</li> <li>• Indicar las expectativas del curso y anuencia a participar activamente del proceso.</li> <li>• Incorporación a grupos de trabajo.</li> <li>• Conoce las instrucciones del curso y las plataformas virtuales que serán utilizadas: meet, skype, google classroom.</li> </ul>
Semana 2. Sesión Virtual – 19 AGO 2021	<p><b>Unidad No. 1: La planificación estratégica empresarial (I Parte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de la planificación estratégica en el marco de la organización.</li> <li>• La matriz de planificación estratégica.</li> <li>• Principios para la formulación de la estrategia.</li> <li>• Formulación del modelo de negocio y su impacto en la planificación estratégica.</li> <li>• Elementos de la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la Plataforma Meet de Google ofrece una clase magistral a los estudiantes.</li> <li>• Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> <li>• Utilizan el material subido por el profesor a la Plataforma Virtual Google Classroom.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación digital y su impacto en la planificación estratégica.</li> <li>• Estudio de casos de éxito.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minzberg Henry et al. (2017). El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos. Editorial Pearson Education. Juárez. México. pp. 53-139.</li> <li>• Harold Koontz et al. (2016). Administración una perspectiva global y empresarial. 14 edición. Editorial McGraw Hill. D.F. México. pp. 39-60.</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=UCFaXHPqynI">https://www.youtube.com/watch?v=UCFaXHPqynI</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=o9DRitotADY">https://www.youtube.com/watch?v=o9DRitotADY</a></li> </ul>		
Semana 3. Sesión Virtual – 26 AGO 2021	<b>Unidad temática No. 1: La planificación estratégica empresarial (II Parte)</b>	• IDEM.	• IDEM.
Semana 4. Sesión Virtual – 02 SEP 2021	<p><b>Unidad temática No. 2: Gerenciando los Modelos de Negocio e Innovación Empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de la innovación en las organizaciones.</li> <li>• La innovación como ventaja competitiva.</li> <li>• Innovación incremental e innovación disruptiva.</li> <li>• La visión general de los modelos de negocio.</li> <li>• Componentes fundamentales de un negocio.</li> <li>• Determinación de segmentos de cliente.</li> <li>• Diseño de la propuesta de valor.</li> <li>• Canales de distribución y comunicación.</li> <li>• Relación con el cliente.</li> <li>• Flujos de ingreso.</li> <li>• Recursos y actividades clave.</li> <li>• Administración de los aliados.</li> <li>• Estructura de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la Plataforma Meet de Google ofrece una clase magistral a los estudiantes.</li> <li>• Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos.</li> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: Propuesta de una innovación incremental – disruptiva sobre una propuesta de valor.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre los paradigmas administrativos y su impacto en las organizaciones.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder.</li> <li>• El Modelo CANVAS Multinivel de Joyce y Paquin.</li> <li>• Propuesta práctica de un Modelo de Negocio.</li> <li>• Concepto e importancia del Customer Journey.</li> <li>• Objetivos de gerenciar el Customer Journey.</li> <li>• Design Thinking y el Customer Journey.</li> <li>• Las fases del Customer Journey.</li> <li>• Los actores presentes en el Customer Journey: buyers, fases, interacciones, emociones, touch points.</li> <li>• Evaluación práctica del Customer Journey en una organización pública o privada.</li> <li>• Plenarias.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morales Mario y León Angélica. (2013). Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en américa latina. Editorial Innovare. Disponible en la página web <a href="http://www.quieroinnovar.com">www.quieroinnovar.com</a> pp. 8-43</li> <li>• Organisation for Economic Cooperation and Development. (2018). Oslo Manual. París Francia. Disponible en la página <a href="http://www.ocde.org">www.ocde.org</a> pp. 5-43</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=UszEN9SqJ-E">https://www.youtube.com/watch?v=UszEN9SqJ-E</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mgZSCqi3N3Y">https://www.youtube.com/watch?v=mgZSCqi3N3Y</a></li> </ul>		
<p>Semana 5. Sesión Virtual – 09 SEP 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenarias. Evaluación práctica del Customer Journey en una organización pública o privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: Plenarias.</li> <li>• En equipos de 5 personas se presenta la evaluación del CJ y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos 1, 2, 3 y 4 Evalúan el Customer Journey en una organización pública o privada.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta práctica de un CANVAS.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul>	<p>Canvas atrayendo la atención de todos los participantes provocando así una discusión interactiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos 5, 6, 7 y 8 proponen un CANVAS con una idea de negocio.</li> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollarán los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 20 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el tema asignado.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
<p>Semana 6. Sesión Virtual – 16 SEP 2021</p>	<p><b>Unidad Temática No. 3: Inteligencia de Riesgos en la planificación estratégica.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inteligencia de riesgo como herramienta para instrumentar la planificación estratégica.</li> <li>• Establecimiento del contexto que rodea a la organización.</li> <li>• Identificación y análisis de los riesgos del negocio.</li> <li>• Evaluación y tratamiento de los riesgos: terminar, transferir, tratar y tolerar.</li> <li>• Comunicación y seguimiento de los riesgos.</li> <li>• Consideraciones estratégicas para la administración de los riesgos.</li> <li>• Evaluaciones de estrés sobre modelos de negocio.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la Plataforma Meet de Google ofrece una clase magistral a los estudiantes.</li> <li>• Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre los paradigmas administrativos y su impacto en las organizaciones.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>

	<p>Técnicas de Aplicación. pp. 5-111.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• International Standardization Organization. (2018). ISO-IEC 31.000:2018. Gestión de Riesgos Corporativos. Disponible en la página web <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>.</li> <li>• Díaz Gustavo. (2019). Bibliometric Analysis of the Management of Internal Control and Corporate Risks in the period 2013-2018. Revista Desarrollo Gerencial. Vol. 5 No. 1. pp. 21-32.</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k5gblbzHeFI">https://www.youtube.com/watch?v=k5gblbzHeFI</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=FvGLA5NiIPk">https://www.youtube.com/watch?v=FvGLA5NiIPk</a></li> </ul>		
Semana 7. Sesión Virtual – 23 SEP 2021	<p>I EXAMEN PARCIAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades evaluadas: 1, 2 y 3.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor estará virtualmente presente durante la evaluación del primer examen parcial y abordará consultas de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes realizarán el examen con mucho cuidado y leyendo las instrucciones.</li> <li>• Se leerán las preguntas y se evacuarán las preguntas, antes de iniciar la prueba.</li> <li>•</li> </ul>
Semana 8. Sesión Virtual – 30 SEP 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenarias. Evaluación práctica de los riesgos - Caso Titanic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una actividad de trabajo en clase: Plenarias.</li> <li>• En equipos de 5 personas se presenta la evaluación de los riesgos identificados en el caso Titanic, atrayendo la atención de todos los participantes provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 proponen una evaluación de los riesgos identificados en el Caso Titanic.</li> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollará el caso utilizando la matriz proporcionada por el Profesor.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 20 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones. Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
Semana 9. Sesión Virtual – 07 OCT 2021	<p><b>Unidad Temática No. 4: Planificación Estratégica – El capital humano.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la Plataforma Meet de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre los</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo marco estratégico de la gerencia del capital humano.</li> <li>• La gerencia del talento humano como eje facilitador del cumplimiento de la estrategia empresarial.</li> <li>• Planeamiento de las necesidades de capital humano.</li> <li>• Atracción, selección, inserción y retención del capital humano.</li> <li>• Planificación de la capacitación, formación y desarrollo del capital humano.</li> <li>• Desarrollo y mantenimiento de esquemas de remuneración competitivos.</li> <li>• Últimas tendencias en la gestión del capital humano.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte. (2020). COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Disponible en <a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a></li> <li>• KPMG. (2020). Abordaje de los riesgos relacionados al talento. Disponible en <a href="http://www.kpmg.com">www.kpmg.com</a></li> <li>• Ernst &amp; Young. COVID-19: Cómo las empresas pueden proteger su fuerza laboral, sus operaciones y sus valores. Disponible en <a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a></li> <li>• PriceWaterhouseCoopers. (2020). ¿Qué va a significar para el área de Recursos Humanos? Disponible en <a href="http://www.pwc.com">www.pwc.com</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw">https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw</a></li> </ul>	<p>Google ofrece una clase magistral a los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos.</li> </ul>	<p>paradigmas administrativos y su impacto en las organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE">https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQojOX3s">https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQojOX3s</a></li> </ul>		
Semana 10. Sesión Virtual – 14 OCT 2021	<p><b>Unidad Temática No. 5: Planificación Estratégica y la Transformación Digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación digital y su impacto en los procesos gerenciales.</li> <li>• Big Data: volumen, velocidad, variedad, valor.</li> <li>• Concepto e importancia de los Analytics Predictivos de Negocio.</li> <li>• IoT + Block Chain.</li> <li>• Inteligencia Artificial y su impacto en los procesos de planificación estratégica.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFIA BASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chinmay Shahi et al (2020). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. International Journal of Innovation Science Vol. 13 No. 1, 2021 pp. 17-33.</li> <li>• Thayla Tavares Sousa et al (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. International Journal of Operations &amp; Production Management Vol. 40 No. 7/8, 2020 pp. 1095-1128</li> <li>• Wail El Hilali et al (2019). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. International Journal of Innovation Science Vol. 12 No. 1, 2020 pp. 52-79</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yvXJJX1Jao">https://www.youtube.com/watch?v=yvXJJX1Jao</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando la Plataforma Meet de Google ofrece una clase magistral a los estudiantes.</li> <li>• Se apoya en presentación ejecutiva PPT, papers científicos y videos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan a cabo breves reflexiones sobre los paradigmas administrativos y su impacto en las organizaciones.</li> <li>• Participan activamente en las actividades preparadas para desarrollo de la sesión.</li> </ul>

<p>Semana 11. Sesión Virtual – 21 OCT 2021</p>	<p><b>Unidad temática No. 6: PRIMER FORO Planificación Estratégica y la Gestión las Organizaciones en el contexto del COVID-2019.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El COVID-2019.</li> <li>• Respondiendo al desafío en el trabajo.</li> <li>• Roles críticos.</li> <li>• Plan de contingencia.</li> <li>• La fuerza laboral cambiada.</li> <li>• El lugar de trabajo transformado.</li> <li>• Salud y seguridad.</li> <li>• Preparación digital.</li> <li>• Agilidad, flexibilidad y empatía.</li> <li>• Bienestar el empleado.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte. (2020). COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Disponible en <a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a></li> <li>• KPMG. (2020). Abordaje de los riesgos relacionados al talento. Disponible en <a href="http://www.kpmg.com">www.kpmg.com</a></li> <li>• Ernst &amp; Young. COVID-19: Cómo las empresas pueden proteger su fuerza laboral, sus operaciones y sus valores. Disponible en <a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a></li> <li>• PriceWaterhouseCoopers. (2020). ¿Qué va a significar para el área de Recursos Humanos? Disponible en <a href="http://www.pwc.com">www.pwc.com</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw">https://www.youtube.com/watch?v=9o1rGAj24iw</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE">https://www.youtube.com/watch?v=bljGGgzQEsE</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQoj0X3s">https://www.youtube.com/watch?v=8UvEQoj0X3s</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo No. 1 y 2.</li> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollarán los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el paradigma asignado.</li> </ul>
--	---	--	--

	<p><b>Unidad temática No. 7: SEGUNDO FORO La Planificación Estratégica y el Marketing Digital.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El marketing como eje para el desarrollo de la planificación estratégica.</li> <li>• Concepto general y principios orientadores del modelo de negocio hacia el marketing.</li> <li>• Análisis de la cartera de productos y servicios, clientes y rendimiento de servicios.</li> <li>• Evolución del Mix Marketing: 4 P's, 8 P's, 16 P's y 32 P's.</li> <li>• Instrumentos de comunicación integral de marketing.</li> <li>• Análisis del ciclo de vida del producto – servicio.</li> <li>• Últimas tendencias en la gestión del marketing.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee Quinn, Sally Dibb, Lyndon Simkin, Ana Canhoto, Mathew Analogbei, (2016) "Troubled waters: the transformation of marketing in a digital world", European Journal of Marketing, Vol. 50 Issue: 12, pp.2103-2133</li> <li>• Kristin Stewart, Matt Kammer-Kerwick, Hyeseung Elizabeth Koh, Isabella Cunningham, (2018). "Examining digital advertising using an affect transfer hypothesis", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 12 Issue: 2, pp.231-254</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=V92Jx72x88c">https://www.youtube.com/watch?v=V92Jx72x88c</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=WPetPmlN1Iw">https://www.youtube.com/watch?v=WPetPmlN1Iw</a></li> </ul>		
<p>Semana 12. Sesión Virtual –28 OCT 2021</p>	<p><b>Unidad Temática No. 8. TERCER FORO La Planificación Estratégica y el Smart Work.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo No. 3 y 4.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos del Smart work.</li> <li>• Entornos laborales.</li> <li>• Obligaciones y deberes de los trabajadores y empresas.</li> <li>• Retos letales.</li> <li>• Prevención de los riesgos asociados al Smart work.</li> <li>• Plataformas digitales.</li> <li>• Accidentes y enfermedades.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canibaño Almudela. (2011). Exploring the Negative Outcomes of Flexible Work Arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. HRM in the Knowledge Economy: BAM HRM special interest group conference.</li> <li>• Luisa Errichiello and Tommasina Pianese. (2020). Toward a theory on workplaces for smart workers. Facilities Journal. Vol. 38 No. 3/4, 2020, pp. 298-315.</li> <li>• Dilmaghani, M. (2020). Hay un momento y un lugar para trabajar: evaluación comparativa de arreglos de trabajo flexibles en Canadá. International Journal of Manpower 273. vol. anticipado de impresión.</li> <li>• Miikka Palvalin et al (2015). SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 64 No. 4, pp. 479-498.</li> <li>• Rob Harris. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. Journal of Property Investment &amp;</li> </ul>	<p>manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollarán los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el paradigma asignado.</li> </ul>
--	--	---	---

	<p>Finance Vol. 33 No. 5, pp. 424-435.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YQqC7T6sGqU">https://www.youtube.com/watch?v=YQqC7T6sGqU</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q_o11xel_tQ">https://www.youtube.com/watch?v=q_o11xel_tQ</a></li> </ul> <p><b>Unidad temática No. 9. CARTO FORO La Planificación Estratégica y el Ambidexterity.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de las capacidades dinámicas.</li> <li>• La organización ambidiestra.</li> <li>• Modelo de explotación.</li> <li>• Modelo de exploración.</li> <li>• Equilibrio en la arquitectura empresarial y su gestión del talento humano.</li> <li>• Jerarquías, redarquías y holocracias.</li> <li>• Características de las organizaciones ambidiestras.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evangelia Siachou et al. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 6 No. 1. pp. 94-116.</li> <li>• Klas Palm et al. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. International Journal of Quality and Service Sciences. Vol. 9 No. 1, pp. 2-20.</li> <li>• Christina Oberg. (2019). Can you balance the gaps? Ambidexterity in service firms. Journal of Hospitality and Tourism Insights. Volumen anticipado de impresión.</li> </ul>		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabyasachi Sinha. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. Journal of Strategy and Management Vol. 12 No. 3, 2019. pp. 382-396.</li> <li>• Marjolein C.J. Caniels et al. (2019). How motivational orientations are related to ambidexterity. Kybernetes Vol. 48 No. 10, pp. 2177-2189.</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=p_WFmrzKG0">https://www.youtube.com/watch?v=p_WFmrzKG0</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8pFAjsdqRs">https://www.youtube.com/watch?v=8pFAjsdqRs</a></li> </ul>		
<p>Semana 13. Sesión Virtual – 04 NOV 2021</p>	<p><b>Unidad temática No. 10: QUINTO FORO La Planificación Estratégica y el Liderazgo Transformacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo transformacional y su vinculación con la Planificación Estratégica en las organizaciones.</li> <li>• Los líderes y su rol en la organización.</li> <li>• Los estilos de liderazgo.</li> <li>• El liderazgo y la filosofía organizacional.</li> <li>• El liderazgo transformacional y los equipos de trabajo.</li> <li>• Actuación de los líderes.</li> <li>• El liderazgo y la formación de líderes.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zepeda Herrera Fernando. (2017). Psicología Organizacional. 2da edición. Editorial Pearson. DF. México. pp. 107-131.</li> <li>• Vázquez Alatorre Antares. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo No. 5 y 6.</li> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollarán los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el paradigma asignado.</li> </ul>

	<p>educativo: una reflexión. revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (2013) - volumen 11, número 1. pp. 74-91.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=tBgWyoA6i-Q">https://www.youtube.com/watch?v=tBgWyoA6i-Q</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hUDCrwqfV9Y">https://www.youtube.com/watch?v=hUDCrwqfV9Y</a></li> </ul> <p><b>Unidad temática No. 11: SEXTO FORO La Planificación Estratégica y la Dirección de los Cohortes Generacionales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las generaciones presentes en la gestión de la organización.</li> <li>• El impacto en la productividad con la presencia de los diferentes cohortes generacionales.</li> <li>• Inicio desarrollo y estabilidad de las generaciones.</li> <li>• El desafío de gerenciar diferentes cohortes generacionales.</li> <li>• Caracterización, valores y clima generado por las generaciones.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilda Chirinos. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 2, N° 4, julio-diciembre. pp.133-153</li> <li>• Kotter John. (1995). Leader the Change. Harvard Business Review. Vol. March. Disponible en la página <a href="http://www.hbr.org">www.hbr.org</a> pp-1-9.</li> <li>• PWC. (2015). Diversidad en la generación millenials. Disponible en la página web <a href="http://www.pwc.org">www.pwc.org</a> pp.1-8</li> </ul>		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfonso Campos Cartín et al. (2014). Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental.</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=QK-fUjSb_Vo">https://www.youtube.com/watch?v=QK-fUjSb_Vo</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BIIs4WG8Hs8">https://www.youtube.com/watch?v=BIIs4WG8Hs8</a></li> </ul>		
<p>Semana 14. Sesión Virtual – 11 NOV 2021</p>	<p><b>Unidad temática No. 12: SEPTIMO FORO La Planificación Estratégica y las Alianzas Estratégicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia de las alianzas estratégicas.</li> <li>• Objetivos que persiguen las alianzas estratégicas.</li> <li>• Análisis de los modelos de negocio y evaluación de las alianzas estratégicas.</li> <li>• Factores que facilitan el desarrollo de las alianzas estratégicas</li> <li>• Cómo hacer las alianzas estratégicas.</li> <li>• Auto diagnóstico, participación, comunicación, intereses, coincidencias y diferencias.</li> <li>• Elaboración de planes estratégicos conjuntos.</li> <li>• Control de la ejecución de joint venture.</li> <li>• Gerenciamiento de las fusiones y adquisiciones.</li> <li>• Últimas tendencias en la gestión de alianzas.</li> <li>• Evaluación de casos de éxito.</li> </ul> <p><b>BIBLIOGRAFÍA BASE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yan Cimon, (2004) "Knowledge-related asymmetries in strategic alliances", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Issue: 3, pp.17-30</li> <li>• Jochen Schweitzer, (2014) "Leadership and innovation capability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera complementaria, presenta el tema de manera magistral atrayendo la atención de los estudiantes hacia hechos del momento provocando así una discusión interactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo No. 7 y 8.</li> <li>• Considerando los equipos de trabajo establecidos en la primera sesión; se desarrollarán los temas asignados.</li> <li>• Cada equipo contará con un espacio tiempo de 90 minutos para presentar ante la clase y demás compañeros sus principales conclusiones sobre el paradigma asignado.</li> </ul>

	<p>development in strategic alliances", Leadership &amp; Organization Development Journal, Vol. 35 Issue: 5, pp. 442-469</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernando L. Franco, Alberto G. Canen, Nelio D. Pizzolato, (2011) "Strategic alliances: tools for constructing the future", Business Strategy Series, Vol. 12 Issue: 2, pp. 84-97</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rMcLgVX2JiM">https://www.youtube.com/watch?v=rMcLgVX2JiM</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=MUarg1shkJo">https://www.youtube.com/watch?v=MUarg1shkJo</a></li> </ul> <p><b>Unidad temática No. 13: OCTAVO FORO La Planificación Estratégica y las Empresas Sostenibles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad.</li> <li>• Mitigación del clima.</li> <li>• El clima cambiado.</li> <li>• Economía circular.</li> <li>• Gestión del plástico.</li> <li>• Consumo sostenible.</li> <li>• Cadena de abastecimiento.</li> <li>• Protección de la biodiversidad.</li> <li>• Tecnología para los objetivos del desarrollo sostenible.</li> <li>• Capital humano.</li> <li>• Finanzas sostenibles.</li> </ul> <p>BIBLIOGRAFÍA BASE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERM Group. (2020). SustainAbility Trends 2020. Disponible en <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a></li> <li>• Adams Carol (2015). Reinventar la Empresa en la Era Digital. Sostenibilidad y la Empresa del Futuro. Edi. OpenMind. BBVA.</li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=a8ngKpdlXo">https://www.youtube.com/watch?v=a8ngKpdlXo</a></li> <li>• <a href="https://www.youtube.com/watch?v=O6OHNmazYOo">https://www.youtube.com/watch?v=O6OHNmazYOo</a></li> </ul>		
--	--	--	--

	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=lQJw4GTdrs">https://www.youtube.com/watch?v=lQJw4GTdrs</a>		
Semana 15. Sesión Virtual – 18 NOV 2021	II EXAMEN PARCIAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades evaluadas: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor estará virtualmente presente durante la evaluación del primer examen parcial y abordará consultas de los estudiantes.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes realizarán el examen con mucho cuidado y leyendo las instrucciones.</li> <li>• Se leerán las preguntas y se evacuarán las preguntas, antes de iniciar la prueba.</li> <li>•</li> </ul>
Semana 16. Sesión Virtual – 25 NOV 2021	EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS PARA APLAZADOS. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades evaluadas: todas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor estará virtualmente presente durante la evaluación del primer examen parcial y abordará consultas de los estudiantes.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes realizarán el examen con mucho cuidado y leyendo las instrucciones.</li> <li>• Se leerán las preguntas y se evacuarán las preguntas, antes de iniciar la prueba.</li> <li>•</li> </ul>
Semana 17. Sesión Virtual – 02 DIC 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de promedios finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor entregará promedios a través de la plataforma Google Classroom y abordará consultas de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes revisaran con cuidado el detalle de sus calificaciones y formularán las consultas que estimen pertinentes.</li> </ul>

#### IV. Metodología

La dinámica del curso es participativa, creativa, constructiva, el académico presentará los temas previstos para cada lección y el estudiante debe venir siempre preparado con el material colocado por el profesor en la plataforma google classroom y lecturas realizadas. Se procurará tener casos y simulaciones empresariales en donde cada tema sea aplicado con exposiciones en donde se debe aplicar lo aprendido, con gran desarrollo de creatividad, compromiso y excelencia. La persona docente realizará exposiciones magistrales, se establecerán rúbricas de evaluación para medir las competencias.

#### V. Evaluación

	CONCEPTO	FECHA
40%	Trabajo en clase, extra clases y quices	En todas las sesiones según programación.
20%	Foro de investigación	A partir de la semana 11.
20%	1er Examen Parcial	Semana 7
20%	2do Examen Parcial	Semana 15

El estudiante que alcance al menos el 60% con todo lo rubros evaluados, tiene la posibilidad de rendir un examen de aplazados sobre todos los contenidos vistos en clase, que deberá tener una calificación de al menos un 70% para ganar el curso con la calificación mínima; todo de acuerdo con el artículo 31 del Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA.

#### Rúbrica para evaluar el foro de investigación.

Concepto	Puntos de la rubrica
Formato en PPT editable	10
Portada con universidad, curso, profesor, estudiantes	5
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Revisión de la literatura	20
Principales aportes a la Planificación Estratégica	30
Conclusiones y Recomendaciones	10
Bibliografía (no superior a los 5 años)	5
TOTAL	100

## VII. Recursos Bibliográficos

### Bibliografía base.

- Alles Martha Alicia. (2017). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Editorial Granica. Madrid. España.
- Anna Wulf. Lynne Butel. (2017). Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems and networks: A definition and a demarcation. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 Issue: 7, pp.1407-1425.
- Bresnen, M. Marshall, N. (2000). Building partnerships: case studies of client/contractor collaboration in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, Vol. 18 No. 7, pp. 819-832.
- Bryson, J.M. Crosby, B.C. Stone, M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature, *Public Administration Review*, Vol. 66 No. S1, pp. 44-55.
- Bueno Juan. (2017). La Ruta de la Transformación Digital. Editorial UOC Publishing SL. Barcelona España.
- Cathryn Johnson, (2004). Introducción: Procesos de legitimidad en las organizaciones. Cathryn Johnson Editorial. *Procesos de legitimidad en las organizaciones. Investigación en la Sociología de las Organizaciones*, Volumen 22. Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 24.
- Chiavenato Idalberto. (2017). Gestión de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.
- Chiavenato Idalberto. (2017). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.
- Contreras Néstor. (2015). Metodología Sistémica de la Planificación Estratégica. Editorial Kindle Unlimited Amazon Media. Washington. Estados Unidos.
- Cordero Jose. Pedraja Francisco. Pisaflores Elsa. Polo Cristina. (2017). Efficiency assessment of Portuguese municipalities using a conditional nonparametric approach. *Journal of Productivity Analysis*. Vol. 48 pp. 1-24.
- Cuesta Ubaldo. (2012). Planificación Estratégica y Creatividad. Editorial Libros Profesionales de Empresa Business Marketing School. Madrid España.
- Dauber, D., Fink, G. and Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, Vol. 2 No. 1.
- Deloitte. (2015). Leading in the New World of Work. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2016). The New Organization, Different by Design. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2017). Rewriting the rules of the digital age. Deloitte Press University.
- Deloitte. (2018). The rise of the social enterprise. Deloitte Press University.
- Desler Gary. Biju Varkkey. (2018). Human Resorces Management 15th Edition. Editorial Pearson. D.F. México.
- Dimitra Kalaitzi. Aristides Matopoulos. Michael Bourlakis. Wendy Tate. (2018). Supply chain strategies in an era of natural resource scarcity. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 Issue: 3, pp.784-809.
- Durban Salvador. Irimia Ana. Oliver María. (2016). Planificación Financiera en la Práctica Empresarial. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- Eloise Grove. Andrew Dainty. Derek Thomson. Tony Thorpe. (2018). Becoming collaborative: a study of intra-organisational relational dynamics. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 23 Issue: 1, pp.6-23.

- Fei Li. Jin Chen. Yu-Shan Su. (2018). Managing the university-industry collaborative innovation in China: The case of Zhejiang NHU Company. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.62-82.
- Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, Vol. 11 No. 6, pp. 611-629.
- Fingar Peter. Robles Carlos. Bouchon Guy. (2017). *El Libro del BPM y la Transformación Digital. Gestión, Automatización e Inteligencia de Procesos*. Editorial Club BPM. Madrid España.
- Gilbert Clark. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*. Vol. 48. pp.741-763.
- Goldsmith Marshall. Lyons Laurence. Freas Alyssa. (2011). *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. Editorial Pearson Educación de México. Printice Hall. D.F. México.
- Gopal Kumar. Rabindra Nath Banerjee. Purushottam Lal Meena. Kunal Ganguly. (2016). Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 Issue: 5, pp.587-599.
- Gunnar Stefansson. (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36. pp.76-92.
- Hans B. Thorelli. Jeen-Su Lim. Jongsuk Ye. (1989). Importancia relativa del país de origen, garantía e imagen de la tienda minorista en evaluaciones de productos. *Revisión de Marketing Internacional*, Vol. 6 Número: 1.
- Haridimos Tsoukas. Robert Chia. (2011). Introducción: ¿por qué la filosofía es importante para la teoría de la organización, en Haridimos Tsoukas , Robert Chia (ed.). *Filosofía y Teoría de la Organización. Investigación en sociología de las organizaciones*, Tomo 32. Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 21.
- Hughes, D. Williams, T. Ren, Z. (2012). Differing perspectives on collaboration in construction, *Construction Innovation*, Vol. 12 No. 3, pp. 355-368.
- Hughes, L. Holland, M. Bell, R. (2012). La importancia de las redes locales y regionales para apoyar el diagnóstico dual en la práctica. *Avances en el diagnóstico dual*, vol. 5 No. 4, pp. 185-8.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 401-423.
- Liquidano Rodríguez María del Carmen. (2017). *Gestión Estratégica del Capital Humano*. Editorial Escrito y Hecho. D.F. México.
- Lombardo Luis. (2015). *Como trabajar en la era digital. Transformación Empresarial*. LID Editorial Empresarial. Madrid. España.
- Luna Arocas Roberto. (2017). *Gestión del Talento. De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas basado en el Talento*. Ediciones Pirámide. Barcelona España.
- Magalhães Antonio. Veiga Amelia. (2015), El enfoque narrativo en Investigación de Educación Superior, en Jeroen Huisman , apretado Malcolm (ed.) *Teoría y método de Investigación de Educación Superior (Teoría y método de Investigación de Educación Superior, Volumen 1)* Emerald Group Publishing Limited, pp.311 – 331.
- Maria Sameiro Carvalho. Dora sousa Magalhaes. Maria Leonilde Varela. Jorge Oliveira Sa. Isabel Gonçalves. (2016). Definition of a collaborative working model to the logistics area using design for Six Sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33 Issue: 4, pp.465-475.
- Marshall, N. (2014). Thinking, saying and doing in collaborative projects: What can we learn from theories of practice?. *Engineering Project Organization Journal*, Vol. 4 Nos 2/3, pp. 107-122.
- Matopoulos, A. Barros, A. and Van der Vorst, J.G.A.J. (2015). Resource-efficient supply chains: a research framework, literature review and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 218-236.
- Mintzberg Henry, Brian James & Voyer John. (2005). *El Proceso Estratégico*. Editorial Printice Hall. D.C. Estados Unidos.
- Monserrat Juan. (2017). *Planificación Estratégica. Comunicación en la Redes Sociales*. Editorial UOC Publishing SL. Barcelona España.
- Patrik Nordin. Anna-Aurora Kork. Inka Koskela. (2017). Value-based healthcare measurement as a context for organizational learning: Adding a strategic edge to assess health outcome?. *Leadership in Health Services*, Vol. 30 Issue: 2, pp.159-170.
- Pérez Antonio y Bojorguez Martha. (2014). *La Planeación Estratégica en las Organizaciones. Estudios de Casos*. Editorial Académica Española. Barcelona España.

- Poirier, E. Forgues, D. Staub-French, S. (2016). Collaboration through innovation: implications for expertise in the AEC sector. *Construction Management and Economics*, Vol. 34 No. 11, pp. 769-789.
- Pondy, L.R. Mitroff, I.I. (1979). Beyond open system models of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 3-39.
- Powell, W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 228-240.
- Rodríguez José Ramón. (2015). *Planificación y Dirección Estratégica de las Tecnologías de Información*. Editorial UOC Publishing SL. Barcelona España.
- Rubin, H. (2009). *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools*, 2nd ed., Corwin Press.
- Ruiz Eugenio. López Soledad. Gago María. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. DF. México.
- Sarah Eyaa. Joseph M. Ntayi. Sheila Namagembe. (2010). Collaborative relationships and SME supply chain performance, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6 Issue: 3, pp.233-245.
- Seidl, D. Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies”, *Organization Studies*, Vol. 35 No. 10, pp. 1407-1421.
- Silverman David. (2013). What Counts as Qualitative Research? Some Cautionary Comments. *Qualitative Sociology Review*. Vol. IX. pp. 48-55.
- Singuenza Juan Diego. (2016). *Planificación Estratégica*. Editorial Kindle Unlimited Amazon Media. Washington. Estados Unidos.
- Smith, W.K. Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 381-403.
- Somalo Peciña Nacho. (2017). *Marketing Digital que Funciona*. LID Editorial Empresarial Colección. Madrid España.
- Stephan Bögel. Stefan Stieglitz. Christian Meske. (2014). A role model-based approach for modelling collaborative processes. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Issue: 4, pp.598-614.
- Suddaby, R. Seidl, D. Lê, J.K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory”, *Strategic Organization*, Vol. 11 No. 3, pp. 329-344.
- Tarzijan Jorge. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.
- Tello-Rozas. S. Pozzebon, M. Milhot, C. (2015). Uncovering micro-practices and pathways of engagement that scale up social-driven collaborations: a practice view of power. *Journal of Management Studies*, Vol. 52 No. 8, pp. 1064-1096.
- Teresa M. McCarthy-Byrne. John T. Mentzer. (2011). Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Issue: 2, pp.135-161.
- Tero Lehtonen. (2006). Collaborative relationships in facility services. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 6, pp.429-444.
- Togar M. Simatupang. Ramaswami Sridharan. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 Issue: 1, pp.44-62.
- Tsoukas, H. Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change, *Organization Science*, Vol. 13 No. 5, pp. 567-582.
- Werther. Davis. Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. Editorial Mc Graw Hill Education. D.F. México.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Yin, Y. Qin, S. Holland, R. (2011). Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design Process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 2, pp. 152-184.