

Gestión estratégica de recursos de información

FERES SAHID C.*
FABIOLA PINZON H.**

RESUMEN

Frente al reto de la Apertura Económica, las empresas se ven abocadas a tomar decisiones cada vez más, con menos disponibilidad de tiempo. Por tanto, el planteamiento y uso racional de los recursos de información son determinantes, en la buena gestión empresarial.

La aplicación de la información instantánea se ha convertido en herramienta determinante para la Gerencia General y funcional en la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

* Economista Universidad Jorge Tadeo Lozano
Administrador Marítimo Escuela Naval Almirante Padilla
Formulador y Evaluador de Proyectos OEA, ESAP, FONADE
Logistics Executive Development Course ALMAC Fort Lee. Va. EE.UU.
Master of Science in Logistics Mangement FIT Fla. EE.UU.
Magister en Dirección Universitaria Universidad de Los Andes
Gerente SIGA Siga Consultores Empresariales Ltda.
Decano Facultad de Ingeniería de Sistemas EAN
Profesor Universitario.

** Ingeniero de Sistemas Universidad Incca
Administrador Financiero EAN
Coordinadora Area de Laboratorios Facultad de Ingeniería de Sistemas EAN
Profesor Universitario

1. RECURSOS DE INFORMACION

CONCEPTOS BASICOS

El concepto de **recursos de información** en la empresa, involucra todos los elementos constitutivos de un sistema de información empresarial, esta forma, el computador toma el lugar de uno de ellos. ¡El computador ha dejado de ser el zar!

Los **recursos de información** tienen que ver con hardware, software, bases de datos, datos, información, sistemas de información, comunicaciones, telecomunicaciones, imágenes, voz, redes nacionales e internacionales, redes locales, almacenamiento de información, investigación y desarrollo, satélites, organización, recurso humano, teléfono, video, videotexto, hipermedios, hipertextos, etc.

Aclarado el concepto anterior es fácil comprender por qué ningún proyecto genera mayor impacto en la organización de una empresa que el relacionado con la introducción, administración y gestión de **recursos de información**, si se tiene en cuenta que su utilización es un elemento de transformación cultural y de cambio organizacional.

Así, todo proyecto relacionado con **recursos de información** hace que la organización se sienta presionada, desde afuera, por fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y sociales, y desde adentro, por conflictos interpersonales e interdepartamentales que tienen gran incidencia en la efectividad de la institución. (Dávila: 1989, 35).

Si se trata de fuerzas externas la que más presiona a las empresas es la apertura económica, la cual exige una proyección de la economía colombiana hacia los mercados externos con el fin de lograr una "inserción competitiva" en la economía mundial. Para conseguir esta inserción es indispensable adoptar una estrategia coherente, integral y sostenida que apunte a incrementar la productividad, mejorar la calidad y disminuir los costos unitarios de proyección. Dentro de este esquema es fundamental no sólo una adecuada **renovación tecnológica** en los procesos productivos sino en **recursos de información**, con el fin de facilitar la conquista de los mercados externos. Podría decirse que la "materia prima" de la apertura económica está constituida por los **recursos de información**, su correcta administración y su gerenciamiento estratégico. La rápida explosión universal de conocimientos derivados de las actividades de investigación y desarrollo acompañada de la velocidad con que se reduce cada día el período de obsolescencia de algunos **recursos de información** y la política de comercio exterior son fuerzas que presionan la organización colombiana en tanto que actúan como acciones fundamentales que le dan sentido (dirección) a la economía nacional.

Si se trata de fuerzas internas, los usuarios incrementan su exigencia relativa al soporte en **recursos de información**, como consecuencia de las necesidades y grandes volúmenes de información hoy indispensables para tomar decisiones en producción, mercadeo, finanzas, etc., en una economía cada día más compleja y más universal; también se generan problemas derivados de la centralización o descentralización de los **recursos de información** y surgen nuevos criterios relacionados con la utilización de los recursos y su organización.

Convencionalmente los **recursos de información** de las empresas se orientan a apoyar procesos administrativos organizacionales desde **centros de procesos u oficinas de sistemas**, bajo enfoques organizacionales que tuvieron su auge en las décadas de los 70s y 80s y que presentaron fallas especialmente en lo relativo a una adecuada integración entre los sistemas que conforman la empresa; o también se orientan a través de un **grupo central de proceso de datos** que usualmente reporta al presidente o gerente, generalmente (el grupo central) con poca o ninguna interrelación con las actividades funcionales de la organización, con un computador central, con un director responsable del sistema de información y un grupo de personas a su disposición, como norma general. Este tipo de organización dificulta una

mayor integración horizontal de la organización mediante el acceso compartido a bases de datos de diferentes unidades. La información utilizada por una oficina no es una isla y puede también ser utilizada en otra oficina. Por ejemplo la información sobre producción puede ser utilizada en finanzas, y la de ésta en planeación o mercadeo.

De la misma forma, este tipo de organización no facilita la integración vertical de la organización mediante el acceso compartido a bases de datos desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la administración de la empresa y no todos comparten la información.

En todo caso, en aras de la efectividad y eficiencia de los **recursos de información**, el proyecto de organización de los mismos debe tener en cuenta el ambiente de la organización, su tamaño, su misión, sus metas y objetivos y especialmente sus antecedentes históricos. Así, puede pensarse que la organización mejor es diferente para cada institución, aunque existen parámetros y criterios aplicables en la definición de cada organización. (Vaught: 1989, 159).

Los recursos de información requieren de un análisis interno y externo integral

Definitivamente parece ser que el reto para los gerentes colombianos no es adquirir más tecnología de mañana, hoy, para utilizarla como la de ayer. El reto consiste, entonces, en la creación de ambientes ricos en información que faciliten el proceso de solución de problemas, de toma de decisiones y que permitan conocer la oferta y la demanda de bienes y servicios no solamente en la economía doméstica sino en los mercados internacionales.

En consecuencia, las empresas colombianas están enfrentadas a un problema que viven todas las organizaciones del mundo: ¿Cómo adaptarse a un entorno con un elevado nivel de tecnología que cambia a un ritmo muy acelerado? ¿Cómo prepararse para el cambio en la organización de **recursos de información**?

2. GERENCIA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS DE INFORMACION

En la medida que la teoría de sistemas como teoría organizacional va ganando terreno en la actualidad, el concepto de estrategia se va actualizando y tiene que ver cada vez menos con el largo plazo y más con el comportamiento (diseñado) de la organización frente a su entorno. En esta forma el concepto de gerencia o gestión vira hacia la estrategia y en el presente caso hacia la **gestión estratégica de los recursos de información**.

Esta gestión exige directivos con una gran actitud hacia el cambio, de decisiones estratégicas y especialmente con gran capacidad para diseñar estrategias en **recursos de información**.

Aquí se entiende la estrategia como el comportamiento de la gerencia frente al entorno actual que trasciende las fronteras e identifica a cada empresa no como la unidad básica de la economía de un país, sino como una empresa del planeta tierra, enfrentada a un entorno cada vez más complejo y al cual no puede penetrar con el simple palpito o co razonada del gerente o director. El futuro exige su construcción y la estrategia es un medio para lograr los objetivos fijados por la política. (David: 1987, 10).

Entonces, de ahí parte la importancia de clarificar los conceptos de administración de **recursos de información** y gestión de **recursos de información**. El primero está relacionado con el uso y mantenimiento de los recursos y esta actividad está en cabeza de los directores de oficinas de sistemas o centros de informática o como los han venido llamando. El segundo tiene que ver con el desarrollo del recurso de información, su posicionamiento futuro y esta actividad está en manos de la gestión, es decir, de la gerencia. En otras palabras la gestión en **recursos de información** no es otra cosa que gerencia estratégica.

Desde luego que las estrategias en **recursos de información** se fundamentan en la estrategia institucional la cual tiene una clara definición en la misión de la empresa. En esa misión debe pensarse con claridad en cuáles son sus valores, creencias, principios y propósitos que guían la acción, cuál su filosofía, quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos y/o servicios, qué nivel de competencia geográfica presenta, cuál es su tecnología básica, cuál es su actitud con respecto a las metas económicas, qué concepto se tiene de sí misma, es decir,

cuáles son sus fortalezas y cuáles sus ventajas competitivas claves, cuál es la imagen que aspira tener frente a sus clientes y a la sociedad, cuál es su efectividad reconciliatoria frente a sus clientes, es decir, qué nivel de preocupación tiene la institución frente a los deseos de los clientes y por último qué nivel de motivación tiene esa estrategia llamada misión. La gran finalidad. ¿La utopía? (David: 1987, 84).

Definida con claridad la misión, la institución debe formular sus estrategias corporativas, las que le dan sinergia a la organización. No se podría entender una estrategia en **recursos de información (Estrategia divisional)** con un vacío de estrategia corporativa, como tampoco sería comprensible la existencia de una estrategia corporativa con el vacío de una estrategia en **recursos de información**.

El Directivo de hoy es ante todo un estratega que paso a paso construye el futuro de su organización

Hasta aquí no se quiere afirmar que algunas empresas no tengan una estrategia institucional o corporativa, todas las tienen, todas tienen su rumbo. Pero en este rumbo ¿es la estrategia en **recursos de información** coherente con la estrategia institucional y la estrategia corporativa? ¿Es la tenencia de tanto hardware coherente con la calidad y diseño de los sistemas de información empresariales? Existen centros especializados y ambientes ricos en información que faciliten el conocimiento de los mercados internacionales? ¿Se está haciendo más de lo mismo pero más rápido? ¿Qué se está innovando? ¿Se está desarrollando la tecnología en **recursos de información**? ¿Es aparatología? ¿Es necesario incrementar la participación relativa del presupuesto asignado a **recursos de información**? ¿Qué están haciendo las empresas del mundo en gestión de **recursos de información**? ¿Cuál es la incidencia de los **recursos de información** en la cultura empresarial colombiana?, ¿es una realidad su penetración? ¿Cuál es la incidencia de la globalización y modernización de la economía, ¿cuál la de la reestructuración y cuál la de la apertura económica? Tiene lo

anterior competencia en las empresas colombianas y está relacionado esto con una estrategia en **recursos de información**? ¿Se está preparando el personal de las empresas en **recursos de información** para enfrentarlo a un futuro más dependiente de la gestión y administración de la información? ¿El sector terciario de las economías aglutinará más recurso humano?

En fin estas preguntas podrían tener respuestas mediante el desarrollo de un proceso de **gestión en recursos de información**.

Ese proceso de **gestión** estratégica (Estrategia divisional en este caso) permitirá entonces definir en la institución lo que es y lo que quiere ser en **recursos de información**, podrá definir también cuál es el mejor camino o la mejor forma para convertirse en lo que se quiere ser, se podrá conocer cuáles son las debilidades y las fortalezas en **recursos de información**, se podrá dar una respuesta a la forma de obtener provecho de las fortalezas y desde luego de disminuir o eliminar las debilidades, se logrará conocer cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno (el gran entorno) y cuáles las mejores formas de aprovechar esas oportunidades y cómo evitar las amenazas, se podrá conocer a qué dedican las empresas en Colombia los **recursos de información** (su uso), se identificarán las debilidades y fortalezas de las empresas y por último se conocerá la forma de reaccionar cada una de ellas frente a las estrategias en **recursos de información**.

Con base en dos modelos de gerencia estratégica, el presentado por Fred R. David (1987) como un modelo genérico de gerencia estratégica y el presentado por James Penrod y Thomas W. West en el segundo semestre de 1989 propuesto como una alternativa para el planeamiento estratégico en recursos de computación y comunicaciones, y teniendo en cuenta algunos aspectos de enfoque expuestos por Humberto Serna Gómez, el objetivo es proponer una alternativa, un enfoque de gerencia estratégica, para hacer **gestión de recursos de información** en las empresas colombianas.

James Penrod y Thomas W. han identificado siete factores críticos en el proceso de planeamiento estratégico de **recursos de información**, así:

El primero y más importante de los factores es el relativo al apoyo que la alta dirección de la empresa debe ofrecerle al proceso de planeación estratégica. Aquí es donde el gerente debe comprometerse y si es del caso liderar el proceso de planeamiento

estratégico, es decir, hacer gestión en **recursos de información**. ¿Las instituciones solamente las cambia o una crisis, o un nuevo director o un líder!

El segundo factor está íntimamente relacionado con la misión de la empresa. Se supone la existencia de la estrategia institucional y todas las actividades que se planifiquen deben conducir al logro de la misión de la empresa.

El tercer factor crítico está relacionado con el sentido de propiedad legítima que deben tener los directivos de la empresa con respecto a los objetivos que arroje el proceso de gerencia estratégica. Esa propiedad legítima deriva de la participación de la gente en la formulación de las estrategias y de los planes para implantarlas.

La misión, la filosofía institucional y los objetivos organizacionales guían y orientan el proceso de la Gerencia Estratégica

El cuarto factor crítico está íntimamente relacionado con la definición del sistema de planeación que se defina para adelantar el proceso. Gerentes, directivos, administradores y personal de staff deben tener definidas las responsabilidades. Aspectos como relaciones públicas, manejo de la información, la dirección y el control juegan un papel decisivo dentro del proceso de gerencia estratégica.

El quinto factor importante es la definición de la capacidad de proceso de datos y/o información. La conformación de un grupo de proceso facilita la acción.

El sexto factor tiene que ver con la efectividad del proceso y para lograrla se requiere que dicho proceso sea comprensivo en términos de objetivos en cada una de las dependencias que participen.

El séptimo factor crítico es el relacionado con la incorporación del plan estratégico dentro de una política, procedimientos y decisiones operativas, que a su turno produzcan el cambio institucional. Presupuesto, asignación de recursos y decisiones administrativas son aspectos claves que permiten

priorizar y definir cursos de acción para lograr el objetivo de la estrategia y por lo tanto la misión. Conocidos los factores críticos del proceso de gerencia estratégica el siguiente paso es la definición de un modelo que facilite la acción. El cuadro No. 1 esquematiza el modelo sugerido por Penrod y West, en 1989.

En términos generales el proceso de gerencia estratégica comprende cuatro elementos que se traducen en actividades fundamentales: La formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia, la evaluación de la estrategia y la reformulación.

En la formulación de la estrategia se debe tener en cuenta, la formulación del plan, actividad que está relacionada con reuniones iniciales para fijar acuerdos entre los diferentes niveles de la dirección, la definición de una programación de actividades, definición del recurso humano que se involucrará en la tarea y se dotará al grupo de trabajo de información sobre la institución especialmente sobre estudios de casos, normas, leyes y demás información que pueda ayudar a preparar el terreno del proceso.

Posteriormente es necesario identificar la estrategia institucional o misión actual, las estrategias corporativas y las estrategias divisionales que se están desarrollando, sin importar que estén o no formuladas. Todas las empresas tienen sus propias estrategias aunque no estén declaradas. Aquí es necesario conocer qué objetivos persigue cada una de las estrategias divisionales o no. Se debe hacer énfasis en las estrategias de **recursos de información** como una estrategia divisional de la **función sistemas**. También es necesario identificar la misión divisional que en este caso es la relacionada con la **función sistemas** o de **recursos de información**. De este análisis se puede concluir el mantenimiento de la misión institucional, corporativa o divisional o su reformulación.

Posteriormente, se pueden adelantar tres actividades en forma simultánea o no: Estudio sobre la cultura de la institución, el estudio del entorno y el estudio del ambiente interno.

El conocimiento de la cultura institucional hace relación a la filosofía de la institución, sus principios y propósitos y sus valores. También tiene que ver con la cultura organizacional, pues es necesario identificar bajo qué teoría organizacional fundamenta sus acciones. Es posible identificar una em-

presa con fuerte tendencia taylorista o fayolista sin pretensiones de cambio y con resistencia a estructurarse como un sistema abierto.

El estudio del entorno debe pensarse con miras a identificar las oportunidades y amenazas relativas a **recursos de información**. El conocimiento de las tendencias políticas, económicas sociales y tecnológicas debe ser una preocupación del estudio, así como el conocimiento de las leyes y normas que puedan afectar la gestión de **recursos de información**. También en este estudio se debe analizar la información sobre las empresas competidoras a nivel nacional e internacional y su nivel de tecnología en **recursos de información** y desde luego el nivel de tecnología en **recursos de información** en las empresas que en una u otra pueden coadyuvar el desarrollo de cada organización en particular. En este aspecto del conocimiento del entorno se acepta la competencia como la acción que conduce al mejoramiento de la calidad en la empresa.

La Estrategia Corporativa constituye el eje fundamental del proceso de la Gerencia Estratégica

El estudio del ambiente interno debe conducir al grupo de trabajo a identificar qué fortalezas y debilidades presenta la institución en la función sistemas o de **recursos de información**. Son de preocupación de este análisis los recursos humanos involucrados en la **función sistemas**, el recurso financiero, la tecnología actual, y las competencias. También se deben tener en cuenta las estrategias que sobre **recursos de información** está desarrollando la institución y su respectivo cumplimiento. Es decir se deben evaluar sus resultados.

Cuando el grupo de trabajo tiene la información suficiente se realiza la actividad más difícil del proceso y que tiene que ver con la contrastación de los resultados y la definición de un escenario futuro en **recursos de información**. Es en este momento cuando se define si la misión se modifica o no, es en este momento donde se puede decidir en reformular la estrategia corporativa, si se ratifican las estrategias actuales en **recursos de información** o se modi-

fican o eliminan. Es en este momento cuando se definen los objetivos (entendido por objetivos los resultados a más de un año y metas por resultados a menos de un año) y las ventajas comparativas en **recursos de información**.

Si bien es cierto que existen modelos cuantitativos y técnicas que puedan ayudar a la tarea de fijación de objetivos, casi siempre predominan los juicios subjetivos, apoyados en modelos y técnicas. "Entre los ejecutivos eficientes prevalece la idea de reconocer que la fijación de objetivos y estrategias debe ser un proceso de transacción. Una estrategia, así como un objetivo, puede ser un fin en el sentido de que una organización a menudo no se puede recuperar de los daños sufridos a causa de una estrategia errónea. En la práctica las empresas fijan sus objetivos y estrategias simultáneamente. Por tanto el modelo de gerencia estratégica muestra una relación recíproca entre la determinación de objetivos y estrategias". Fred R. David.

Una vez que se ha realizado la contrastación y se ha definido el escenario futuro se procede a formular la estrategia. Todo escenario futuro en **recursos de información** genera un impacto organizacional y financiero, como también un impacto en el personal y las instalaciones. Así, la formulación de la estrategia en **recursos de información** va acompañada de la formulación de estrategias financieras, de asignación de instalaciones, de recursos humanos y de estrategias organizacionales.

**Todo proceso de cambio,
para que genere resultados positivos,
exige una cuidadosa y
pormenorizada planeación**

La estrategia en **recursos de información** está relacionada con los siguientes parámetros hardware, software, redes locales, comunicaciones remotas, bases de datos, sistemas de información de la administración organizacional, sistemas de información del entorno, centralización o descentralización, centros especializados de información, ambientes

ricos en información, almacenamiento en masa, ambientes en línea e interactivos con los diferentes niveles de la administración de la empresa, enfoque desktop, afiliación de redes nacionales e internacionales, desarrollo de su propio software, compra de software, desarrollo cooperado, proyectos de investigación en **recursos de información**, desarrollo de actividades de consultoría, etc. Cada uno de estos parámetros sugiere la formulación de estrategias. (Ver Cuadro No. 1 y Anexos).

La estrategia financiera está relacionada con parámetros de planeación financiera y estrategias de relocalización y expansión, principalmente.

La estrategia sobre instalaciones está relacionada con parámetros de planeación en asignación de recursos, ampliación de instalaciones o relocalización.

La estrategia sobre recursos humanos está relacionada con parámetros de selección de personal, desarrollo del personal, administración de la carrera o de desarrollo individual, principalmente.

La estrategia organizacional está relacionada con la estructura organizacional no solamente de la función sistemas o **recursos de información**, sino de toda la institución. ¿Se desea cambiar o se desea continuar con enfoques conservadores tayloristas o fayolistas? ¿La función sistemas existe en toda la empresa? ¿Qué hacer entonces con las oficinas de sistemas, los centros de cómputo o departamentos de informática convencionales?

Para facilitar la formulación de las estrategias sobre los parámetros anteriores se pueden utilizar herramientas tales como el **instrumento de perfil de capacidad en recursos de información IPFRI**, (Cuadro No. 2) y el **perfil de capacidad en recursos de información, PFRI**, (Cuadro No. 3), cuando se trate de identificar debilidades y fortalezas.

El instrumento IPFRI contiene las categorías e indicadores en cada categoría, y los indicadores pueden evaluarse de uno a diez, en donde uno corresponde a la debilidad total y diez a la fortaleza absoluta. (Serna: 1988, 301).

Las categorías estarían definidas por las áreas de impacto de las estrategias en **recursos de información**. Así las principales categorías serían: Capacidad directiva, capacidad organizacional, capacidad tecnológica (recursos de información), capacidad financiera, capacidad del recurso humano y capacidad en instalaciones.

Una vez el instrumento ha sido diligenciado por el grupo que esté interviniendo en el proceso de planeamiento estratégico y demás personas que se deseen consultar, se procesa la información y se hacen promedios que sirven de base para construir el PFRI. Este perfil permite identificar las debilidades y fortalezas de la **función sistemas o recursos de información** y se convierte en una herramienta fundamental para encontrar la posición relativa de los **recursos de información** frente a otras empresas y le facilita el establecimiento de estrategias. Este perfil puede actualizarse constantemente y sirve como mecanismo de evaluación.

Otra herramienta útil es el **instrumento IPOAM y el perfil POAM**, (Cuadros Nos. 4 y 5), con los cuales se logran identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa en lo que hace a **recursos de información**. De la misma forma como se construye el instrumento PFRI, se construye el instrumento POAM. La diferencia consiste en que las categorías y los indicadores están relacionados con el entorno. Cuando se definen los indicadores es posible construir un mapa de impactos y con éste se puede construir el perfil POAM mediante el análisis de cada evento que se perfile como oportunidad o amenaza. Así, el perfil POAM se convierte en una herramienta fundamental para determinar las oportunidades y las amenazas en **recursos de información**.

Una vez determinadas las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas se realiza una etapa comparativa denominada matriz de debilidades—oportunidades—fortalezas—amenazas, también llamada Matriz DOFA.

Esta matriz DOFA de tres por tres, se construye dejando la primera celda en blanco, en la segunda celda de la primera columna se relacionan las debilidades en forma prioritaria a la mayor intensidad de debilidad, en la segunda celda de la primera fila se relacionan las fortalezas en forma prioritaria a la mayor intensidad de fortaleza, en la segunda celda de la primera columna se relacionan las oportunidades en forma prioritaria al mayor impacto de oportunidad y en la tercera celda de la primera columna se relacionan las amenazas en forma prioritaria al mayor impacto de amenaza. Mediante un análisis de las fortalezas y las oportunidades se derivan las **estrategias FO** con las cuales se pretende hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Con el análisis de las debilidades y las oportunidades se formulan las **estrategias DO** con las cuales se pretende vencer debilidades aprovechando oportu-

nidades. Con el análisis de las fortalezas y las amenazas se formulan las **estrategias FA** con las cuales se busca utilizar las primeras para evitar las segundas, y por último mediante el análisis de las debilidades y las amenazas se generan las **estrategias DA** con el fin de reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas. (Cuadro No. 6).

Hasta este momento se han definido las estrategias, es decir se ha recorrido el camino de la primera gran fase de la gerencia estratégica definida anteriormente: La fase de formulación de las estrategias. Se supone que para aprobar las estrategias formuladas, éstas deben ser coherentes con la **misión de la empresa, la estrategia corporativa y la misión divisional**.

La segunda gran fase de la gerencia estratégica se relaciona con la ejecución de las estrategias o desarrollo operacional de las mismas. Esta fase se caracteriza por la creación de un ambiente que conduzca al cambio y que suavice la ansiedad e incertidumbre que produce la perspectiva de romper patrones tradicionales de comportamiento. La resistencia al cambio se puede considerar como la mayor amenaza en la ejecución de una estrategia en **recursos de información**. Es en esta fase donde se definen las metas, se presupuestan proyectos y se formula el plan de desarrollo en **recursos de información**.

Todos los proyectos involucrados en el plan de desarrollo en **recursos de información** deben conducir al logro del objetivo fijado por la estrategia institucional (misión), en coherencia con la estrategia corporativa (la que da sinergia a la empresa) y con la misión divisional (en este caso función sistemas o recursos de información).

La tercera gran fase del proceso de gerencia estratégica tiene por objeto evaluar la ejecución de las estrategias y los efectos que ella produce en la organización, en forma permanente. El proceso de evaluación debe estar en capacidad de dar respuesta a este tipo de preguntas: ¿Siguen existiendo las fortalezas en **recursos de información**? ¿Han surgido otras fortalezas y cuáles son? ¿Continúan existiendo las debilidades? ¿Han surgido otras debilidades y cuáles son? ¿Continúan existiendo las oportunidades y cuáles son? ¿Continúan existiendo las amenazas y cuáles son? ¿Existen nuevas amenazas?

De otra parte, también es necesario desarrollar una actividad que conduzca a medir el desempeño de la organización de los **recursos de información**.

La cuarta gran fase del proceso de gerencia estratégica tiene por objeto la reformulación de estrategias. Cuando las pretensiones de la estrategia en recursos de información no están niveladas con las capacidades económicas y financieras, y cuando ciertos hechos claves que se espera sucedan, no ocurren, es necesario entrar a reformular la estrategia en ejecución con el fin de evitar que se convierta en una estrategia de desgaste que conduzca a crear o ampliar la brecha entre la misión de la institución de educación superior y la que realmente se esté dando en la organización.

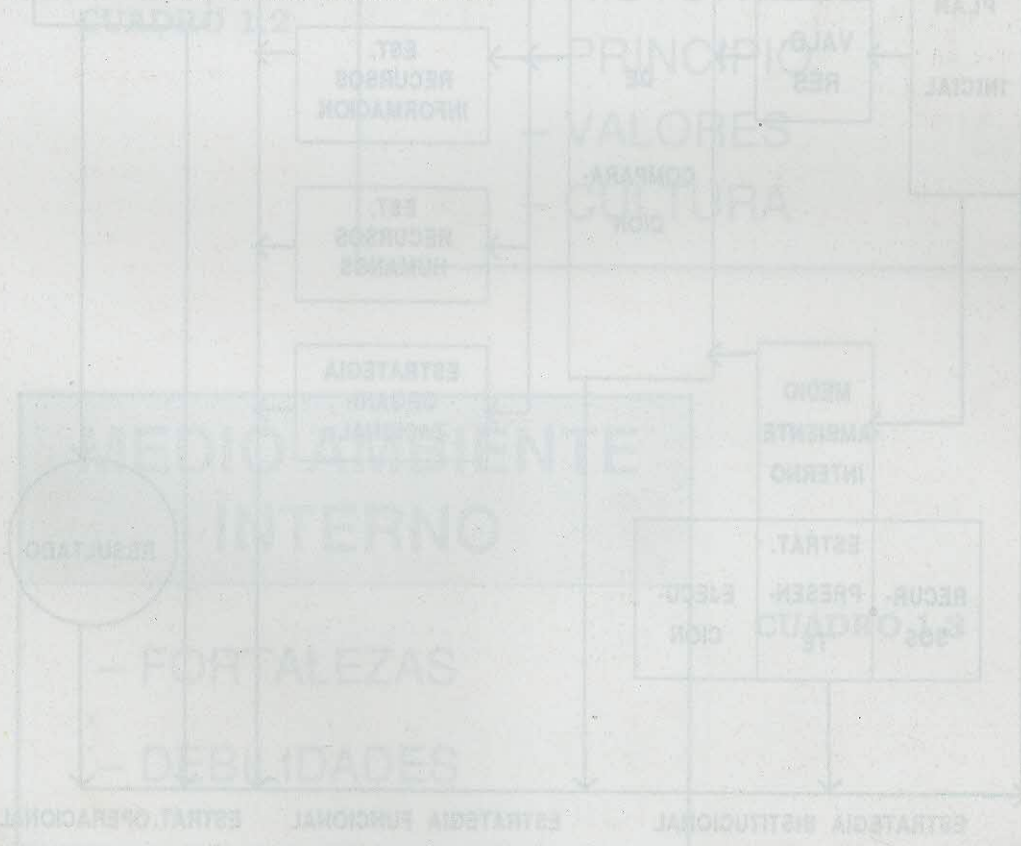
Con esta cuarta fase se logra, entonces, formular una nueva estrategia y el ciclo continúa con el fin de afrontar los cambios en la empresa, originados por causas externas o internas que en la actualidad se presentan constantemente imprimiéndole a las instituciones una característica de sistema abierto y dinámico y por lo tanto exigen de directores también dinámicos, es decir, con gran capacidad de gestión.

En resumen el gerente de hoy y de la década debe estar comprometido en la gerencia estratégica de los recursos de información, si tiene dentro de sus

presupuestos ubicar su empresa en una posición de liderazgo y competencia acordes con las necesidades de una organización que se enfrenta constantemente a un entorno cada vez más amplio, turbulento y generador de grandes volúmenes de información que en una u otra forma presiona las economías del mundo.

BIBLIOGRAFIA

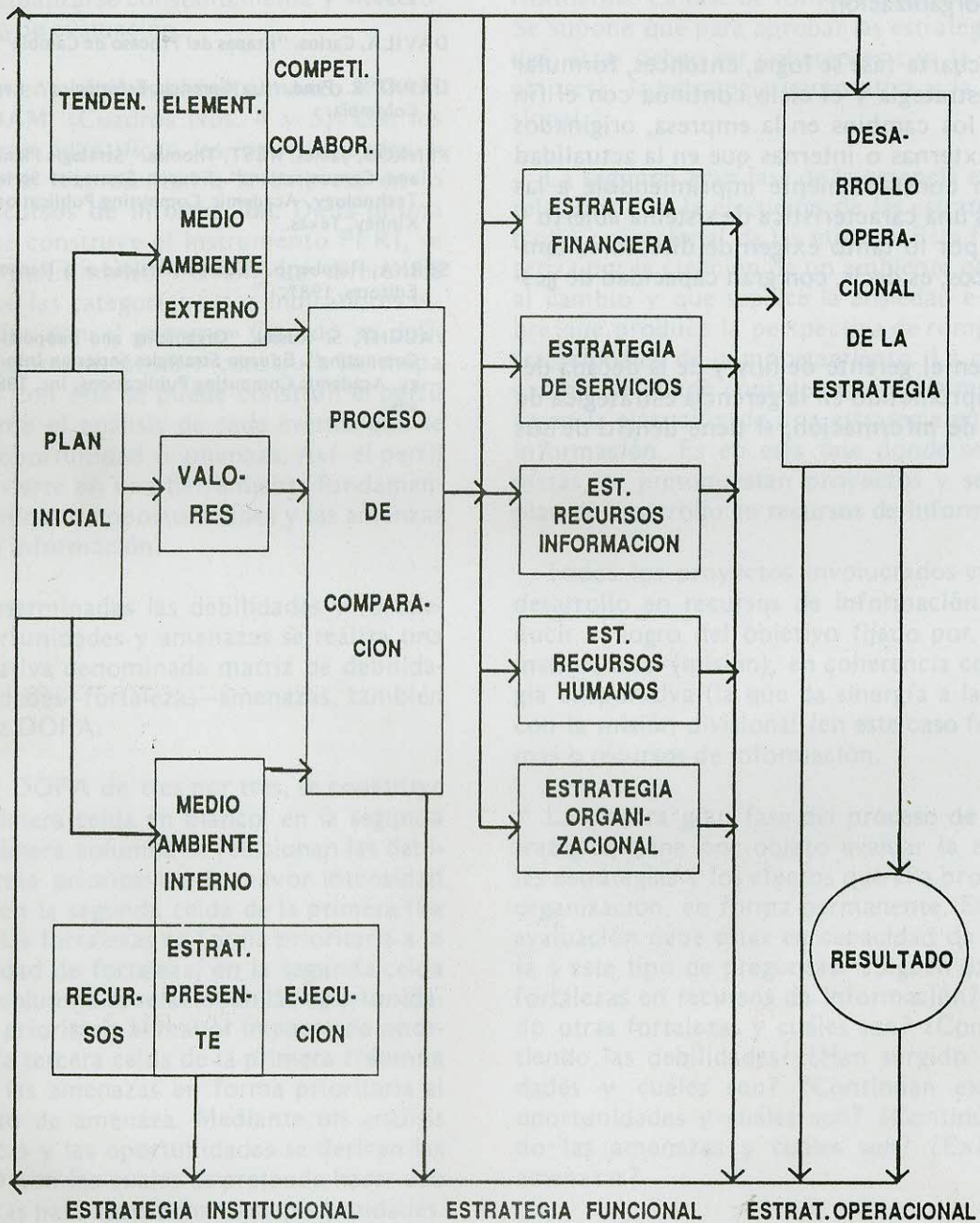
- SAHID, Feres. "Recursos de Información en la Educación Superior". 1990.
- DAVILA, Carlos. "Etapas del Proceso de Cambio". Uniandes. 1987.
- DAVID, R. Fred. "La Gerencia Estratégica". Legis. 1987. Bogotá, Colombia.
- PENROD, James; WEST, Thomas. "Strategic Planing for Computing and Communications". Educon Strategies Series on Information Technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.
- SERNA, Humberto. "¿La Universidad a la Deriva?". Tercer Mundo Editores. 1987.
- VAUGHT, S. Russel. "Organizing and Supporting Administrative Computing". Educon Strategies Series on Information Technology. Academic Computing Publications, Inc. 1989. McKinney, Texas.



CUADRO 1

PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA EN RECURSOS DE INFORMACIÓN

PENROD Y WEST, 1989



PLAN INICIAL

- Acuerdos Iniciales
- Programación
- Normas
- Legislación
- Revisión y Modificación

CUADRO 1.1

VALORES

- HISTORIA
- PRINCIPIO
- VALORES
- CULTURA

CUADRO 1.2

MEDIO AMBIENTE INTERNO

- FORTALEZAS
- DEBILIDADES

CUADRO 1.3

MEDIO AMBIENTE EXTERNO

CUADRO 1.4

- OPORTUNIDADES
- AMENAZAS

PROCESO DE COMPARACION

- MISION
- CLIENTES
- OBJETIVOS
- MEZCLA DE SERVICIOS
- AREA DE SERVICIO
- VENTAJAS COMPARATIVAS

CUADRO 1.5

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

CUADRO 1.6

- DESARROLLO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- ESTRATEGIAS PARA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS RECURSOS DE INFORMACION

- PARAMETROS DE REDES
- ESTRATEGIA DE HARDWARE
- ESTRATEGIA DE SOFTWARE
- ARQUITECTURA DE DATOS

CUADRO 1.7

ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

- PARAMETROS DE SERVICIO
- ESTRATEGIA PARA EXPANSION
Y MODIFICACIONES

CUADRO 1.8

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

- ESTRATEGIAS DESARROLLO
DE PROGRAMAS
- ESTRATEGIAS DESARROLLO
INDIVIDUAL

CUADRO 1.9

CUADRO 1.10

**ESTRATEGIA
FINANCIERA**

- PARAMETROS DE PLANEACION
- ESTRATEGIAS EXPANSION Y RELOCALIZACION

**DESARROLLO OPERACIONAL
ESTRATEGIA**

- ALTERNATIVAS
- BARRERAS
- PROPUESTAS
- ACCIONES ESPECIFICAS
- PROGRAMAS DE TRABAJO

CUADRO 1.11

CUADRO N° 2
INSTRUMENTO DEL PERFIL DE CAPACIDAD
EN RECURSOS DE INFORMACIÓN
IPFRI

VALORACIÓN CATEGORÍAS INDICADORES	DEBILIDAD					NORMAL		FORTALEZA			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPACIDAD DIRECTIVA											
SISTEMA DE DIRECCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZ. DE PLANES ESTRATEG.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTITUD ALF. RECURSOS INF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GERENCIA RECURSOS INFORM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CENTRO DE INFORMACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD COMPETITIVA											
SIST. INFOR. ADMON ORGAN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIST. INFOR. ADMON. ACADEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIST. INFOR. EDUCATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIST. INFOR. INVESTIGAT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIST. INFOR. DE BIBLIOT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEDIOS EDUCATIVOS COMPUT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSTRUCCIÓN AUX. * COMPUT.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONECTIVIDAD A REDES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONECTIVIDAD A B. DE DATOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECNOLOGÍA DESK TOP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CENTRO INF. ESPECIALIZADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD FINANCIERA											
PRESUPUESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIGEN DEL PRESUPUESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
RELAC. EQUIPOS/N° ALUMNOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZACIÓN DE MICROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZ. MINIS/MAIN FRAME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZ. REDES LOCALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UTILIZ. SIST. DISTRIBUIDOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BASES DE DATOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALMACENAMIENTO EN MASA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SISTEMAS EXPERTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTELIGENCIA ARTIFICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AFILIACIONES A ENTIDADES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REALIZACION DE EVENTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACION CRECIMIENTO/APOYO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUADRO N° 3
PERFIL DE CAPACIDAD
EN RECURSOS DE INFORMACIÓN
PFRI

CATEGORÍAS INDICADORES	VALORACIÓN										
	DEBILIDAD					NORMAL		FORTALEZA			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPACIDAD DIRECTIVA											
SISTEMA DE DIRECCIÓN											
ORGANIZACIÓN											
UTILIZ. DE PLANES ESTRATEG.											
ACTITUD ALF. RECURSOS INF.											
GERENCIA RECURSOS INFORM.											
CENTRO DE INFORMACIÓN											
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN											
CAPACIDAD COMPETITIVA											
SIST. INFOR. ADMON ORGAN.											
SIST. INFOR. ADMON. ACADEM.											
SIST. INFOR. EDUCATIVO											
SIST. INFOR. INVESTIGAT.											
SIST. INFOR. DE BIBLIOT.											
MEDIOS EDUCATIVOS COMPUT.											
INSTRUCCIÓN AUX. * COMPUT											
CONECTIVIDAD A REDES											
CONECTIVIDAD A B. DE DATOS											
TECNOLOGÍA DESK TOP											
CENTRO INF. ESPECIALIZADOS											
CAPACIDAD FINANCIERA											
PRESUPUESTO											
ORIGEN DEL PRESUPUESTO											
CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
RELAC. EQUIPOS/N° ALUMNOS											
UTILIZACIÓN DE MICROS											
UTILIZ. MINIS/MAIN FRAME											
UTILIZ. REDES LOCALES											
UTILIZ. SIST. DISTRIBUIDOS											
BASES DE DATOS											
COMUNICACIONES											
ALMACENAMIENTO EN MASA											
SISTEMAS EXPERTOS											
INTELIGENCIA ARTIFICIAL											
AFILIACIONES A ENTIDADES											
REALIZACION DE EVENTOS											
RELACION CRECIMIENTO/APOYO											

CUADRO Nº 4
INSTRUMENTO DEL PERFIL DE
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
IPOAM

VALORACIÓN CATEGORÍAS INDICADORES	DEBILIDAD			NORMAL				FORTALEZA			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FACTORES TEORICOS											
MISION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VALORES INSTITUCIONALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INVESTIGACION CIENTIFICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTORES ECONOMICOS											
INFLACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEVALUACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APERTURA ECONOMICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTORES POLITICOS											
POLITICA INFORMATICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APOYO GUBERNAMENTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTORES TECNOLOGICOS											
ABSORCION DE TECNOLOGIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTORES GEOGRAFICOS											
UBICACION GEOGRAFICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTORES COMPETITIVOS											
IMAGEN CORPORATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APOYO TECNO. PROC. E. ABRIR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECURSOS DE INFORMACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIA UNIVERSITARIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NUEVAS ESTRATEG. METODOL.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUADRO N° 6

MATRIZ FODA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1	1
	2	2
	3 HACER LISTA	3 HACER LISTA
	4	4
	5	5
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1	F O	D O
2		
3 HACER LISTA	USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
4		
5		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1	F A	D A
2		
3 HACER LISTA	USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	REDUCIR A UN MINIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS
4		
5		



Ilustración para la historia de A. Gaidar "La Copa Azul" (1956) D. DUBINSKY.