

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
GOBERNACIÓN DE BOYACÁ
OFICINA DE LA GESTORA SOCIAL
SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA**

**DIPLOMADO EN LIDERAZGO:
GESTIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO REGIONAL**



**MODULO CURSO ACADÉMICO:
PLANES ESTRATÉGICOS PÚBLICOS Y PRIVADOS**

JOSÉ ORLANDO MANOSALVA RODRIGUEZ

Tunja, Boyacá

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- comprometida con su Misión: “*Contribuir a la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la práctica social y las innovaciones metodológicas y didácticas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación –TICs-, para acompañar el aprendizaje autónomo y el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social*”, ha sido y es una opción importante de formación, para las diversas poblaciones y una oportunidad real de educación, orientada por la pedagogía propia de la metodología abierta y a distancia. En tal sentido, su propósito avanza de manera firme en mantener y superar los niveles de calidad de los procesos de aprendizaje articulándose, significativamente, con la evolución de los escenarios sociales, culturales, económicos y políticos del contexto colombiano.

El énfasis de cada programa se lo imprimen las poblaciones o comunidades, por sus particularidades y necesidades de formación y desarrollo de competencias, para lo cual la UNAD y la Gobernación de Boyacá ofrecen mediante este diplomado procesos de formación en Liderazgo y Gestión de Mapas de Conocimiento Regional, evento que contribuye a suplir la necesidad de formación de mil mujeres líderes sociales y comunitarias, que posibiliten e implementen sus mejores desempeños para el beneficio de sus comunidades.

Este Diplomado constituye un reto y un indeclinable compromiso y garantía de estímulo hacia un mayor acceso a la educación de las poblaciones que requieren educación en los diferentes ciclos, niveles y modalidades, para ejercer el derecho a la participación en la vida social plena y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las regiones.

UNIDADES DIDACTICAS:

UNIDADES	CAPÍTULOS
UNIDAD I CONCEPTOS Y AMBITO GENERAL	CAPITULO 1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
UNIDAD II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRIVADA	CAPITULO 1. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
	CAPITULO 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2.1. Etapa de planeación estratégica 2.1.1. Componentes de la planeación estratégica 2.1.2. Tipos de estrategias 2.1.3. Tipos de planes estratégicos y matriz de planificación 2.2. Etapa de gestión estratégica 2.2.1. Despliegue funcional de un plan estratégico
UNIDAD III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA	CAPÍTULO 1. SISTEMA DE PLANEACIÓN NACIONAL Y TERRITORIAL COLOMBIANO SPNTC 1.1 Planes de desarrollo 1.2. Otros instrumentos de planificación pública 1.3 Consejos de planeación
	CAPITULO 2. ORDENAMIENTO TERRITORIAL
GLOSARIO DE TÉRMINOS	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN:

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí” Proverbio del Corán

Las personas, las comunidades y las organizaciones se enfrentan continuamente con situaciones en las que deben superar la incertidumbre para el logro de sus propósitos y objetivos, la competencia, el ambiente, la política, el mercado, los conflictos de intereses, la comercialización, la gestión del trabajo institucional; estos son apenas algunos ejemplos de situaciones donde la incertidumbre y la oposición se convierten en factores prioritarios a considerar en la toma de decisiones. La nueva tendencia de la sociedad y la economía, obliga a las organizaciones a buscar nuevos métodos, nuevas metas que le permitan insertarse competitivamente en un mundo globalizado.

El módulo académico de Planeación Estratégica pública y privada, es una herramienta sencilla y lógica en su fundamentación que exige mucho análisis, reflexión y de entrenamiento para ser ejecutado con destreza bajo diversas situaciones.

Hoy la sociedad demanda de emprendedores y empresari@s con visión, en un mundo globalizado donde no existen fronteras intelectuales y donde la dinámica de la competitividad exige la mejor preparación para hacer frente a una sociedad con muchas oportunidades.

INTENCIONALIDADES FORMATIVAS:

PROPOSITOS:

El módulo académico de la Planeación Estratégica pública y privada busca desarrollar las competencias en l@s estudiantes, que permita crear en ell@s una mentalidad emprendedora, con el fin de generar ideas, la búsqueda de alternativas de innovación, la evaluación y ejecución de proyectos y programas enmarcados en la Planeación Estratégica.

Se pretende generar en el estudiante competencias y habilidades que le permitan interpretar de manera activa la Planeación Estratégica y de esta manera potenciar su capacidad analítica y crítica en una organización enmarcada en una economía globalizante y competitiva.

COMPETENCIAS Y METAS:

- Conocer y asimilar los fundamentos teóricos que sustentan la Planeación Estratégica.
- Analizar los diferentes modelos que utiliza la Planeación Estratégica.
- Identificar la estructura y organización en la Planeación Estratégica.
- Conocer los instrumentos y herramientas que se utilizan en la aplicación de la Planeación Estratégica en el sector privado y público.

UNIDAD I CONCEPTOS Y AMBITO GENERAL

CAPITULO 1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

LECCIÓN 1. CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación, luego la organización, dirección, ejecución y el control o evaluación, por lo anterior se establece que si se planea mal los resultados obtenidos de cualquier administración no serán los mejores. Planear significa pensar el viaje antes de hacerlo, establecer las actividades a realizar acorde a los recursos e identificar posibles problemas potenciales.

PLANEACION es un proceso mediante el cual se establecen objetivos y se seleccionan los medios o caminos a seguir para lograrlos. Un elemento clave aquí es que esto se define previo a iniciar actividades. Estos medios u opciones son precisamente la **ESTRATEGIA** que nos permite lograr esos objetivos, y está basada en el análisis y evaluación de ventajas y desventajas de alternativas.

La diferencia entre la Planeación normal y la Planeación Estratégica son las dimensiones que implican, en la planeación estratégica su horizonte es a mediano y largo plazo, de igual forma el compromiso de los recursos es de mayor cantidad, requiere un mayor esfuerzo e integración

de los actores al interior de una organización y una alineación de los esfuerzos y objetivos particulares a unos objetivos globales.

PLANEACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<p>“Es un proceso de determinación de metas y diseño de los medio por los cuales esas metas puedan ser alcanzadas”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una actividad orientada a objetivos • Se determinan acciones en un ejercicio práctico de programación • Es un ejercicio de anticipación y político • Es un ejercicio donde se determina, maneja y optimiza los recursos.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas. Stephenhamill Wheeler, Davis.

LECCIÓN 2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

*“Los factores que aseguraban los Éxitos de Ayer, ya no GARANTIZAN el Éxito de Mañana...
...Una organización puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita un Cambio...”*

ORIGEN:

La palabra ESTRATEGIA proviene del Griego STRATEGIA, que significa el arte o ciencia de ser General. Los eficientes Generales Griegos tenían que dirigir ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones y suprimir al enemigo. STONE (1994:206) afirma: “Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso.” De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acción que se realiza para responder al enemigo, este es el origen etimológico. ESTRATEGIA es: un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos, es el medio por el cual una organización pretende lograr sus objetivos.

El concepto de Estrategia también es referido en un libro de hace cerca de 4 mil años “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, en donde se define como “el arte de preparar un plan de campaña, el arte de dirigir un ejército hacia una posición decisiva”.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la **misión** de su reino, luego formuló las **estrategias**, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las **tácticas**, **proyectos** y pasos a seguir. Esto

representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Las organizaciones empezaron a elaborar presupuestos financieros, como control de las operaciones, esto se debió al desarrollo en los programas de planeación y presupuesto que se dio como consecuencia de la segunda guerra mundial. En la década de los 50s (1950) en la Escuela de negocios de Harvard, empezó a destacarse la importancia de tener una estrategia corporativa global, pues la teoría de la administración se había concentrado en las funciones: Producción, Finanzas, mercadeo, Logística, según STEINER (1985:7). Las nociones originales sobre Planeación Estratégica se dieron no únicamente para las necesidades de administrar una industria o una organización particular, sino también para las necesidades de los directivos de diversificar al enfrentarse a problemas difíciles como: ¿Con cuáles negocios competir? - ¿Cómo localizar los recursos para ellos? – PORTER (1987:2).

Debido al fortalecimiento y desarrollo industrial y tecnológico de la década de los 60s y principio de los 70s, y por ende la proliferación de la competencia ya no solo regional sino global, aparece la Planeación Estratégica aplicada a las empresas y organizaciones inicialmente de carácter lucrativo y luego en organizaciones sin ánimo de lucro, convirtiéndose en un concepto y modelo utilizado por todas las personas que representaban una organización que adoptaban los esquemas o enfoques del momento.

EVOLUCIÓN:

La primera etapa de la Planeación Estratégica se presenta a finales de los años 50, cuando las organizaciones se enfrentaron a decidir en relación con el lugar, el sector, y al cómo harían sus negocios futuros. Esta toma de decisión según PORTER (1992:14) las denominó **Formulación Estratégica** y el proceso a través del cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre en esta época de **Planeación Estratégica**. La segunda etapa se dio a partir de los años 60, se cambia la concepción de que primero estaba la estructura y que la estrategia debía adaptarse. A partir de esta etapa se denominó **Planeación de Habilidades**.

La tercera etapa fue a finales de los años 70 debido al dinamismo e incertidumbre del medio ambiente, se origina importantes cambios en lo tecnológico, administrativo y socio político y para hacer frente a ellos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos con el fin de dar una respuesta estratégica oportuna a lo que técnicamente se denominó **Respuesta Administrativa**. En la cuarta etapa se evidencia que la Planeación Estratégica en las organizaciones ha fracasado por la resistencia al cambio; en la década de los 80s se le empezó a acusar de generar problemas como los de que solo promovía el Pensamiento Estratégico, la forma dominaba el contenido, la baja participación de los niveles inferiores en la revisión de la estrategia, cedían terreno ante las decisiones operativas emergentes.

En la década de los 80 después del periodo de recorte y racionalización, el optimismo apareció en muchas de las organizaciones que sobrevivieron a la recesión. La cuestión estratégica, según TAYLOR, fue crecer, estableciendo cómo prospera en un medio incierto y determinando cómo transformar la cultura corporativa, para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente. El repunte de las compañías japonesas fue visto entonces como una evidencia de la bancarrota de las técnicas administrativas americanas, incluyendo la Planeación Estratégica. Según TOMAS J. PETERS y ROBERT H. WITERMAN

JR. En “IN SERCH OF EXCELLENCE”, emergen nuevos temas en la cultura corporativa, donde las organizaciones reorientaron la atención hacia el lado humano del administrador.

En la quinta etapa aparece un término **Administración Estratégica**, presentado por H. IGOR ANSOFF PH.D. y hoy día se maneja el **Direccionamiento Estratégico**, donde su finalidad es la de orientar la organización o la empresa hacia el futuro, tanto en la planeación como en la gestión garantizando la supervivencia a largo plazo en el mercado mundial, modelo que se presentara posteriormente en el módulo.

UNIDAD II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRIVADA

“Un plan sin acción es un sueño, la acción sin un plan es una pesadilla”
Confucio

Las empresas deben innovar constantemente, adaptarse, probar..., gestionar el CAMBIO se ha convertido en algo indispensable, la velocidad del cambio nos ha superado por:

- La expansión del conocimiento a través de la ciencia y la tecnología
- por la creación de las comunicaciones instantáneas
- Por la proliferación de redes de información y datos

¿POR QUÉ CAMBIAMOS?

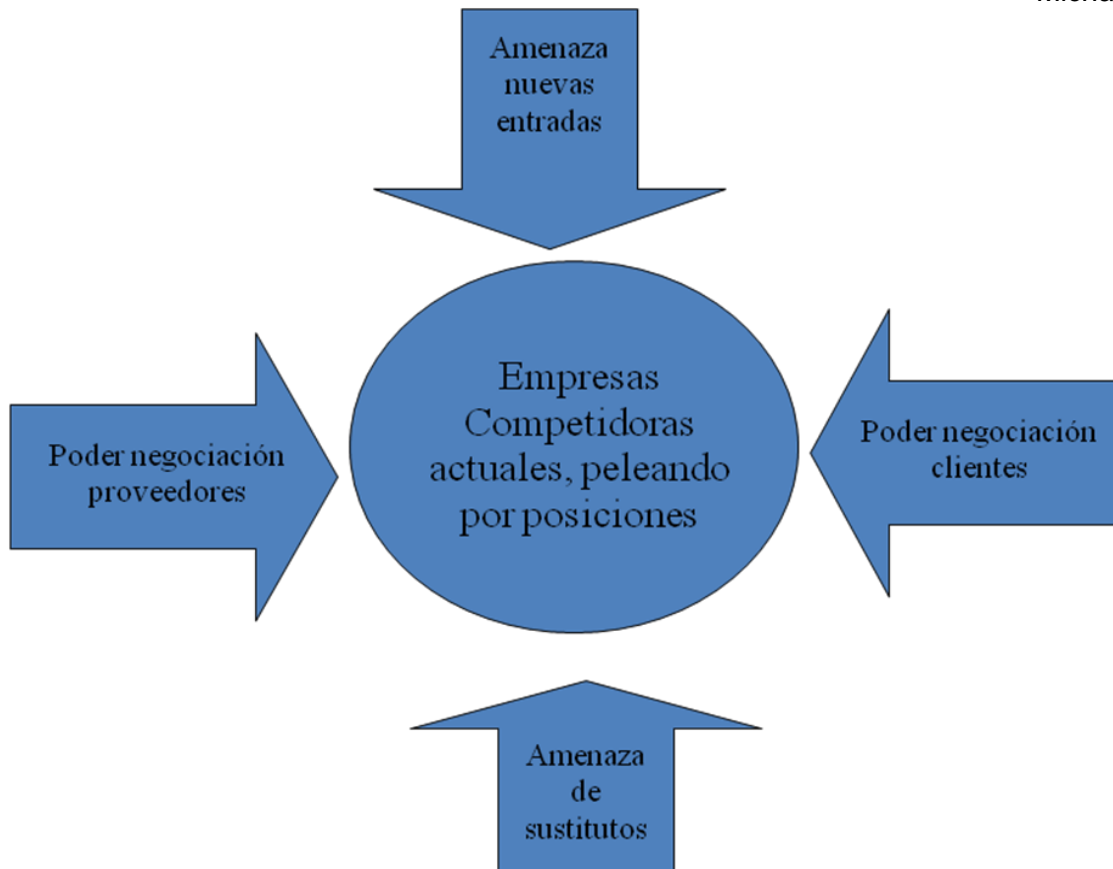
- Cuando se presenta un Shock por cambios repentinos e inmediatos, el efecto es una **CRISIS**.
- Cuando se presentan cambios paulatinos y son por una Evolución, el efecto es. **ADAPTACIÓN**
 Cambio Planeado. **ANTICIPACIÓN**

Posiciones del ser humano frente al cambio:

CAUSA	EFECTO
Cuando se ignora el cambio	Se es víctima
Cuando se sufre el cambio	Se es espectador
Cuando se provoca el cambio	Se es protagonista

ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

Michael E. Porter



**EL GRAN RETO EMPRESARIAL Y PERSONAL:
DESARROLLAR CAPACIDAD PARA ENFRENTAR EL CAMBIO Y SER PARTICIPE DEL MISMO**

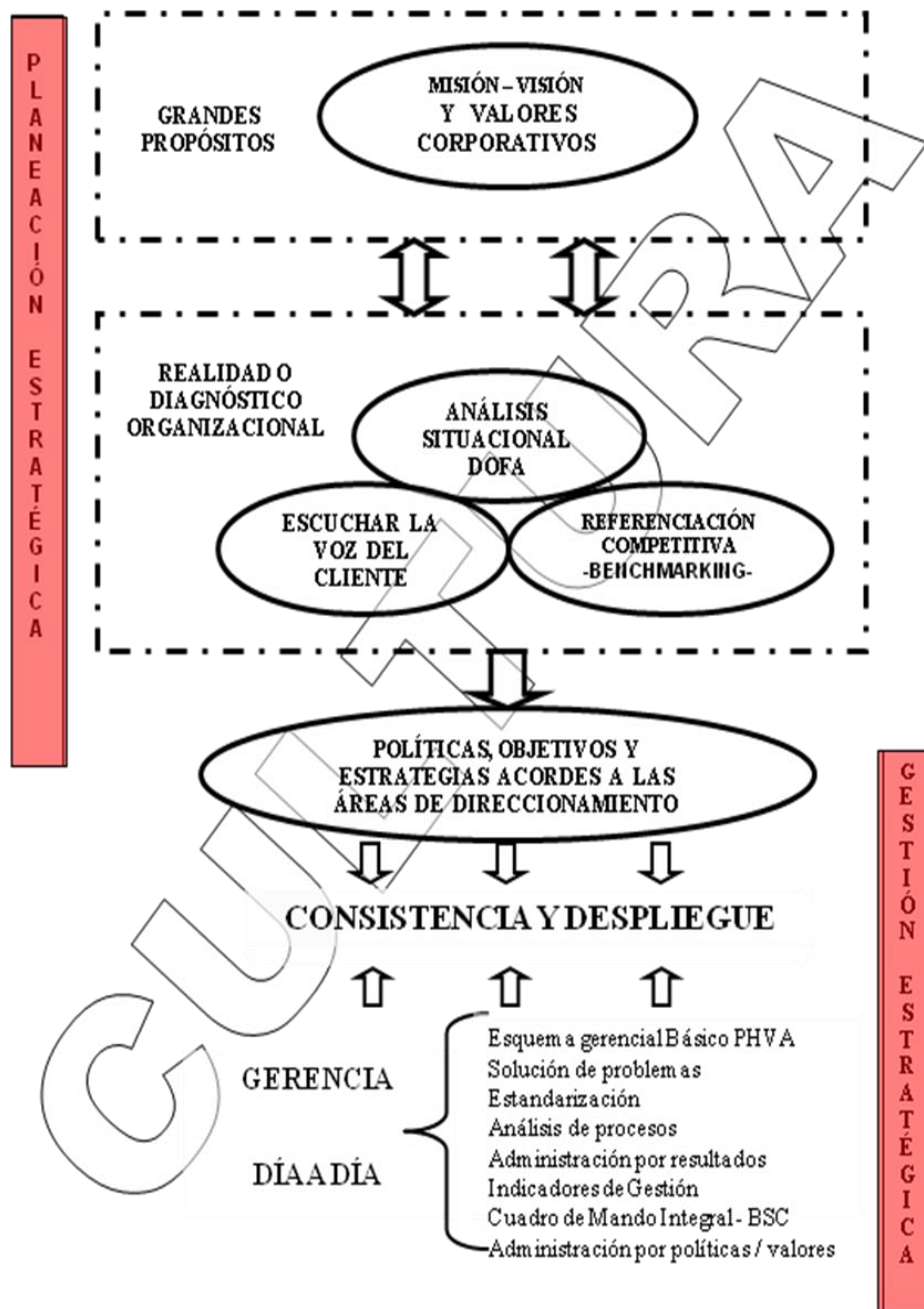
CAPITULO 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Donde su finalidad es la de orientar la organización o la empresa hacia el futuro, garantizando la supervivencia a largo plazo en el mercado mundial, una dos etapas, la etapa de la **Planeación Estratégica** y la etapa de la **Gestión Estratégica** así:

2.1. ETAPA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Es un Proceso en el cual los dirigentes integran los principios corporativos con una misión y visión, ordenando y fijando sus objetivos en el tiempo (mediano y largo plazo) de acuerdo a una realidad organizacional. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos

MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

- 1.- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
- 2.- Está orientada hacia la relación entre la empresa y su ambiente y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y en los datos.

3.-Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

4. La Planeación Estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión.

5. La Planeación Estratégica ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno.

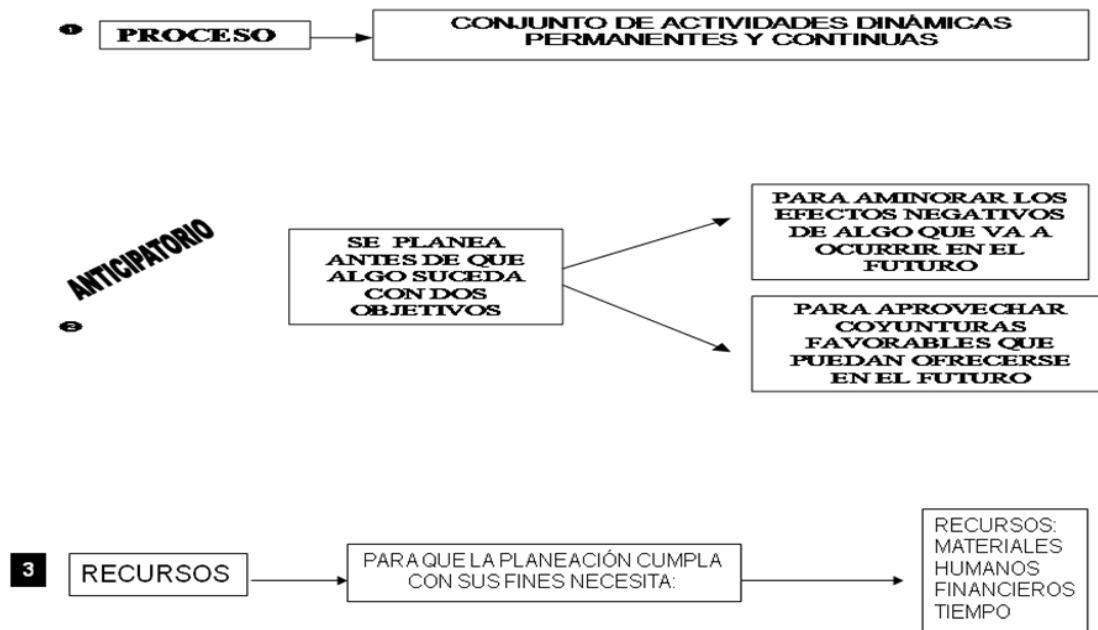
6. La Planeación Estratégica proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Se debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos.

7. La Planeación Estratégica nos permite tener una visión amplia de la organización donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado.

LO QUE NO ES PLANEACION ESTRATEGICA.

- La Planeación Estratégica no es pronosticar.
- La Planeación Estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios.
- La Planeación Estratégica, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a enfrentar con decisión los riesgos.

EXPLICACION DEL CONCEPTO



2.1.1. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Son tres componentes para establecer un plan estratégico: el primero es definir una filosofía corporativa o los grandes propósitos empresariales, luego levantar un diagnóstico de la realidad (interna y externa) situacional de la empresa y formular un plan estratégico que responda al ejercicio de comparar los dos primeros componentes.

- **FILOSOFÍA CORPORATIVA O GRANDES PROPÓSITOS:**

Donde se establece una misión, visión y unos valores organizacionales:

MISIÓN:

Es la formulación de los propósitos y la razón de ser de una organización. Debe contestar a las siguientes preguntas: Cuales son sus productos o servicios, sus clientes, para qué existe la empresa, cual es su prioridad y objetivos organizacionales, los medios para alcanzarlos, y su compromiso social. es recomendable que sea concisa y motivadora.

Sirve para definir el rumbo que debe seguir la organización, es la base para establecer los objetivos y metas de la organización. toda misión debe contestar a tres preguntas: 1.- ¿que? (necesidad que satisface o producto ofrecido) 2.- ¿quien? o ¿para qué? (clientes a quienes pretende atender), 3.- ¿como? (forma en que será satisfecha la necesidad)

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Para una organización, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

VISIÓN:

Es el estado deseado de la organización a largo plazo. Señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente con el futuro. “es un sueño con fecha” Debe ser motivada por líderes, compartida y apoyada, positiva y alentadora.

La visión en la empresa es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino. Es fundamental establecerla, ya que si la mayor parte del tiempo que tenemos los viviremos, en el futuro, es importante pensar en él, tratando de establecerlo y luchando por conseguirlo.

VALORES CORPORATIVOS:

Las creencias, son la parte fundamental de nuestra vida. Lo que creemos, se manifiesta; nuestros pensamientos son órdenes que serán obedecidas y las veremos reflejadas en nuestra vida como experiencias. Si piensas en miedo, en carencias, en desamor y

fracaso, actuarás como un imán para ello, atrayéndolo de manera natural, instantánea, convirtiéndose en tu realidad inmediata.

Los valores son creencias fundamentales que dan sentido ético a la actividad empresarial, definen lo que es importante para una organización, es el soporte de la cultura organizacional. Parte de los principios universales y cuales de estos considera la empresa como importantes para vivenciar día a día por todos sus colaboradores.

Cuando los valores son interiorizados se convierten guías y pautas de conducta: sin ello la persona queda merced de los criterios y pautas ajenos. Los valores son cimiento de la **cultura organizacional**, ya que proporcionan un sentido de dirección común y establecen directrices para el comportamiento.

TALLER: conformar equipos de no más de cinco integrantes para que desarrollen una discusión propositiva sobre la conformación de una red de Mujeres Líderes de Boyacá, donde se formule una misión, visión y valores , luego efectuar una plenaria para que se construya una filosofía organización al integrada

- **DIAGNÓSTICO O REALIDAD ORGANIZACIONAL:**

Es la indagación, identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas y externas que afectan positiva o negativamente al logro de los objetivos planeados.

Dentro de las principales y más utilizadas herramientas de diagnóstico institucional tenemos, la matriz DOFA, una referenciación Competitiva o Benchmarking y escuchar la voz de los clientes, las cuales a continuación se presentan:

LA MATRIZ FODA, DOFA O TOWS

Es un método que permite realizar un diagnóstico estratégico de una organización, determinado si el sistema está capacitado para desenvolverse en su medio. Es el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas de mejora toda organización, ya sea de tipo militar, de servicio, gubernamental, productiva, o aun deportiva, debe crear y poner en práctica buenas estrategias si quiere triunfar

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

	FACTORES QUE FAVORECEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo o innovador.
- La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

REFERENCIACIÓN COMPETITIVA (BENCHMARKING):

“Conócete a ti mismo antes de intentar conocer a los demás”

Proceso de identificación y aprendizaje de las mejores prácticas utilizadas en el mundo, constituyéndose así en un poderoso instrumento en la búsqueda del mejoramiento continuo empresarial. Esta medición es un proceso de aprendizaje y mejoramiento, no es un proceso donde se copian procesos o procedimientos dado que cada organización tiene su propia cultura empresarial y talento humano particular. Las actividades a desarrollar en este proceso son:

- Analizar las operaciones fuerte y con limitaciones donde se pueden mejorar
- Conocer los líderes del sector, los competidores y organizaciones donde se pueden aprender
- Aprender de los mejores
- Ganar ventaja Competitiva

ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE:

Implica utilizar mecanismos, con el fin de detectar permanentemente las necesidades y deseos de los clientes, tanto internos como externos. Es realmente a partir de estas necesidades que las organizaciones diseñan sus productos o servicios, organizan sus

procesos y crean actividades de mejora. Las organizaciones han desarrollado canales o herramientas de comunicación con sus clientes dentro de las cuales tenemos:

- Buzón de sugerencias, líneas de comunicación gratuita
- Sistema de manejo de quejas – reclamos - sugerencias
- Paneles con clientes, ventanillas únicas
- Encuestas de satisfacción (internas, externas)
- Sistemas internos de monitoreo
- Grupos primarios, círculos de calidad, grupos de mejora

TALLER: agrupar las mujeres en los equipos que están construyendo los mapas de conocimiento municipal, para que efectúen un diagnóstico de la región acorde a los ámbitos de indagación que cada grupo está trabajando, utilizando las tres herramientas diagnósticas recomendadas (DOFA, Benchmarking, Escuchar la voz del cliente)

• **FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO:**

Al interior de una organización existen diferentes planes, acorde a las dimensiones a tratar, el plazo en tiempo a planificar y a los niveles de planeación involucrados. Estos niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial pueden ser:

Nivel Empresarial	Nivel de Planeación	Alcance	Extensión	Grado de incertidumbre
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias, que no pueden preverse
Intermedio	Táctico	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo	Reducido, gracias a la programación y racionalización de todas las actividades

Quien o en donde se efectúa la planeación Estratégica en una Organización?

CATEGORIAS DE LA INFORMACION

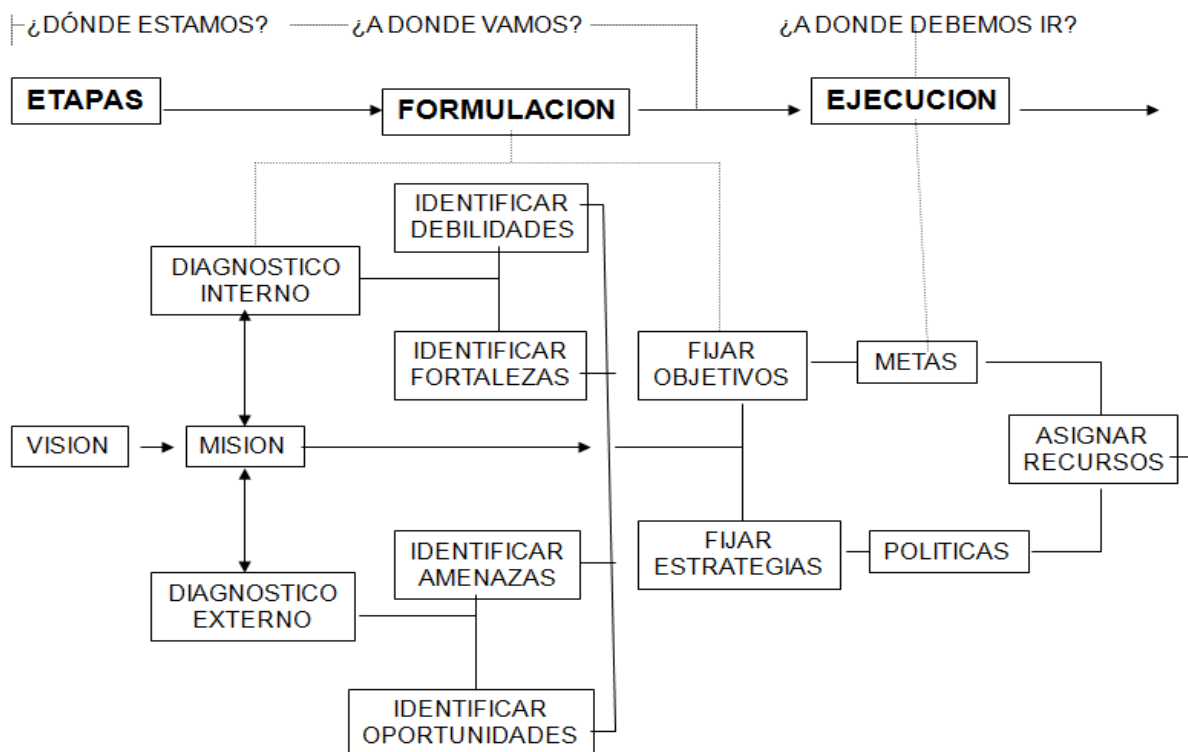


La empresa cuenta con tres niveles: estratgico (largo plazo), táctico (corto plazo), y operacional (inmediato, quehacer diario).

DEFINICIÓN DE POLITICAS Y OBJETIVOS:

Para la a Formulación de un plan estratégico se deben definir las políticas y objetivos que son el resultado específico que se prevé alcanzar mediante la aplicación de algunas acciones, representan la forma de garantizar el alcance de la visión y el desarrollo de la misión, se pueden clasificar en las principales áreas a las cuales la empresa dedicará su esfuerzo, su atención y sus recursos. Los objetivos deben ser: orientados hacia resultados específicos, realistas y alcanzables, claros. Los pasos para el establecimiento de objetivos y metas son:

1. Identificación del objetivo(s): Deben ser específicos y mensurables, y establecerse positivamente
2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios
3. Fijación de límites de tiempo (gráfica de Gannt)
4. Identificación de los principales obstáculos "Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución" Stanley Arnold
5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido
6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar
7. Desarrollo del plan de acción



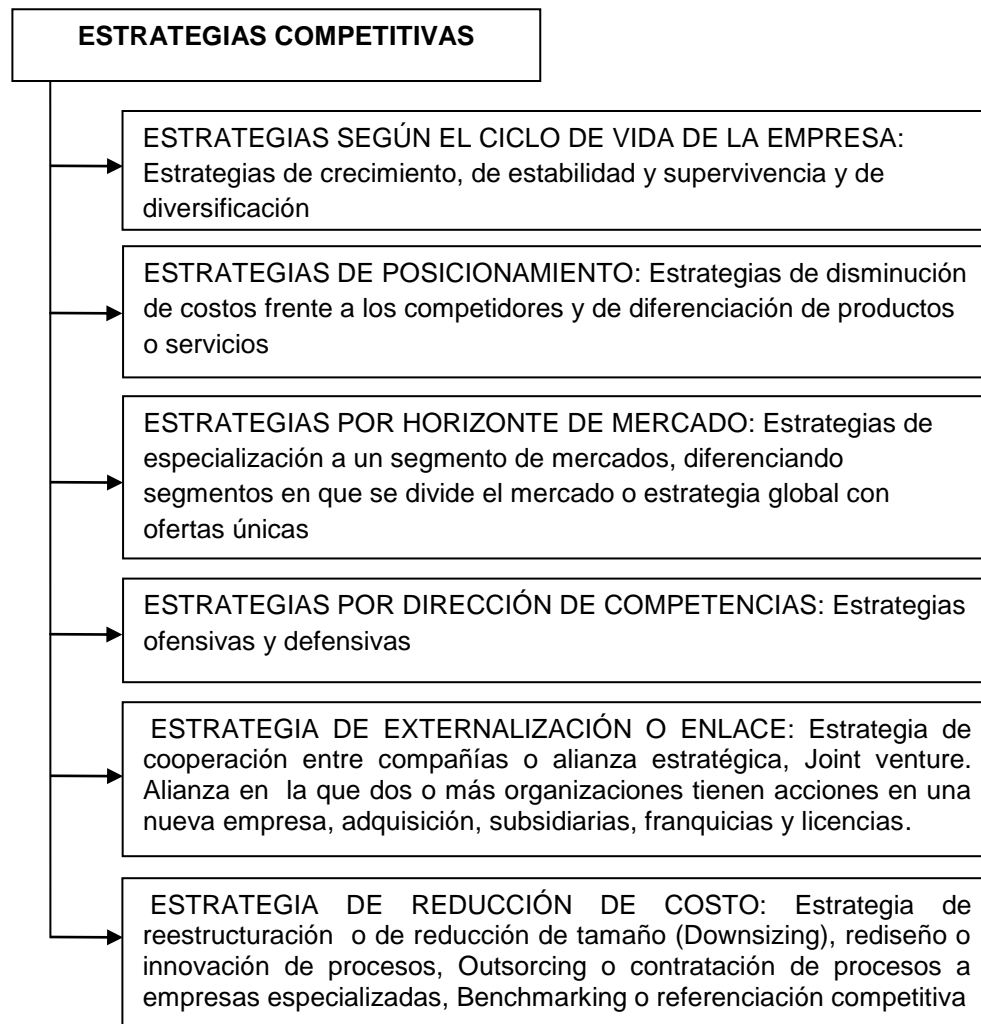
2.1.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las empresas Boyacenses y colombianas tienen un difícil reto frente a la globalización mundial, la respuesta está en las estrategias y en la velocidad de aplicación, varias organizaciones y en especial las grandes ya están mostrando sus cartas y las están jugando, anticipándose así a un futuro no muy lejano, las empresas medianas se consideran menos flexibles a los cambios que se requieren y por el contrario las micro y pequeñas empresas que son la mayoría en nuestra región, se espera que sean más ágiles para adoptar estrategias empresariales, lo malo es que muchas no han arrancado, ¿pero cuáles son estas estrategias?

a. Estrategias Empresariales Competitivas¹:

Acciones que permiten a una empresa u organización asegurar una ventaja competitiva sostenible, mayor cuota del mercado y por ende mayor rentabilidad así:

¹ Tomado de: www.lafacu.com/apunte/marketing/estrategia/competitiva/5fde/5.../default



b. Estrategias Tecnológicas:

Christopher Freeman (1979), de la universidad de Sussex, clasificó las posibles estrategias tecnológicas en los seis tipos siguientes:

- Ofensiva:** Pretende conseguir ser el líder técnico, colocándose a la cabeza de los competidores en la introducción de nuevos productos.
- Defensiva:** No quiere asumir el gran riesgo de ser el primero en innovar pero tampoco se quiere quedar atrás. Espera sacar ventaja de los errores de los otros y mejorar sus diseños.
- Imitativa:** se contenta con ir detrás de los líderes en las tecnologías establecidas ya hace tiempo. Suele adquirir licencias y know-how.
- Dependiente:** comporta la aceptación de un papel satélite o subordinado. Los nuevos productos responden a iniciativas y especificaciones externas, por ejemplo, de la empresa matriz.
- Tradicional:** el mercado no suele pedir cambios en los productos. La empresa se limita a la adopción de las innovaciones de proceso generadas desde fuera de la empresa.

- f) Oportunista: identifica una nueva oportunidad o un diseño complejo que le permite prosperar en algún nicho.

Existen otras clasificaciones, como por ejemplo las de Urban y Hauser (Saren, 1990) que distingue, como hace otros autores, entre estrategias reactivas y proactivas.

- Estrategias reactivas: responden a las demandas del mercado y a las actividades de los proveedores.
- Estrategias proactivas: prevén y se anticipan al mercado y a los cambios tecnológicos.

2.1.3. TIPOS DE PLANES ESTRATÉGICOS Y MATRIZ DE PLANIFICACIÓN:

Se pueden clasificar de la siguiente manera acorde al ámbito geográfico, área de aplicación y al sector aplicado así:

- **AMBITO GEOGRAFICO:** globales, nacionales, regionales, estatales, municipales
- **AREA DE APLICACIÓN:** sectoriales, integrales, institucionales, interinstitucionales, planes operativo o de acción, planes de trabajo, plan individual de trabajo.
- **SECTOR APLICADO:** Sector público, Sector privado

La matriz de Planificación es una herramienta utilizada para planear la ejecución de una solución². Una matriz de planeación se usa para garantizar la solución adecuada de un problema, hacer el seguimiento a la realización de una acción. El planeamiento de la solución debe ser elaborado como respuesta a las siguientes preguntas:

Qué: ¿Qué acción va ser desarrollada?

Cuándo: ¿Cuándo será realizada la acción?

Quién: ¿Quién será el responsable de la implantación?

Por qué: ¿Por qué fue definida esta solución (resultado esperado)?

Dónde: ¿Dónde será implementada la acción (alcance)?

Cómo: ¿Cómo va ser implementada (pasos de la acción)?

¿Cómo usar la matriz? Defina primero lo más claramente posible, la acción propuesta. Elabore un cuadro con las seis preguntas de la matriz de planificación, dejando espacio suficiente para su utilización. Llenar cada columna del cuadro Plan de Acción, respondiendo a las preguntas de los títulos. Defina quién será el responsable general para el cumplimiento del Plan de Acción.

² Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE

MATRIZ PLAN DE ACCION

Política / objetivo: _____

Responsable: _____

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?

RESUMEN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Preguntas	Respuestas en el proceso de planeación
¿Qué deseamos ser a futuro?	Visión. Declaración del motivo de creación de la organización
¿Qué somos?	Declaración de misión: propósito principal y sus valores
¿Qué queremos lograr?	Los objetivos generales: Definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido.
¿Adónde queremos llegar?	Las metas: Son resultados y beneficios cuantificables esperados (cuantificación de los objetivos).
¿Cómo lo vamos a lograr?	La estrategia: Describe cómo se lograrán los objetivos incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión. Esto de manera factible, eficaz y eficiente.
¿Qué ordenamientos se requieren?	Políticas: Normas, o lineamientos, o procedimientos necesarios que condicionan el logro de los objetivos.
¿Qué actividades hay que realizar, cómo y cuándo y cuál va a ser el costo de las mismas?	Programación, plan de acción, presupuesto: <ul style="list-style-type: none"> < Las diferentes actividades que hay que realizar, para alcanzar los objetivos, < El presupuesto necesario < Los recursos (técnicos, materiales y humanos)
¿Cómo sabremos si las cosas se están haciendo bien?	Supervisión y evaluación de los resultados esperados a través de indicadores de gestión.

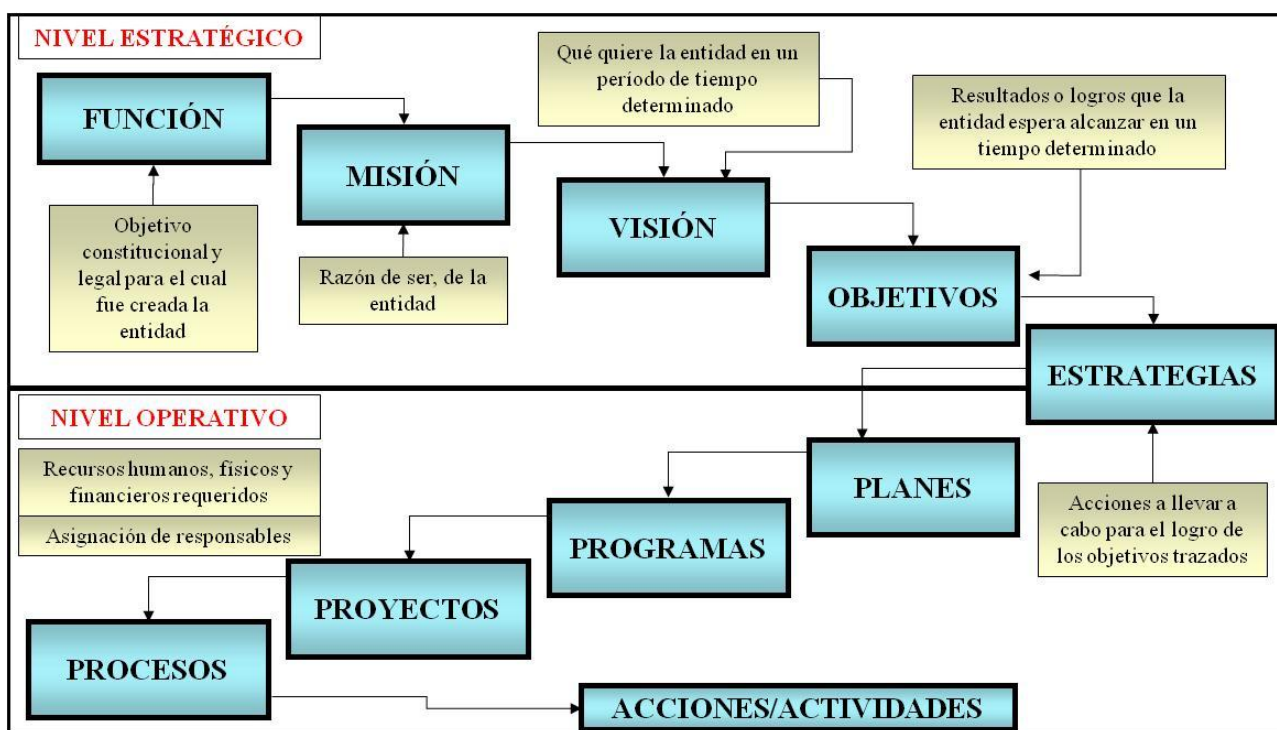
2.2. ETAPA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

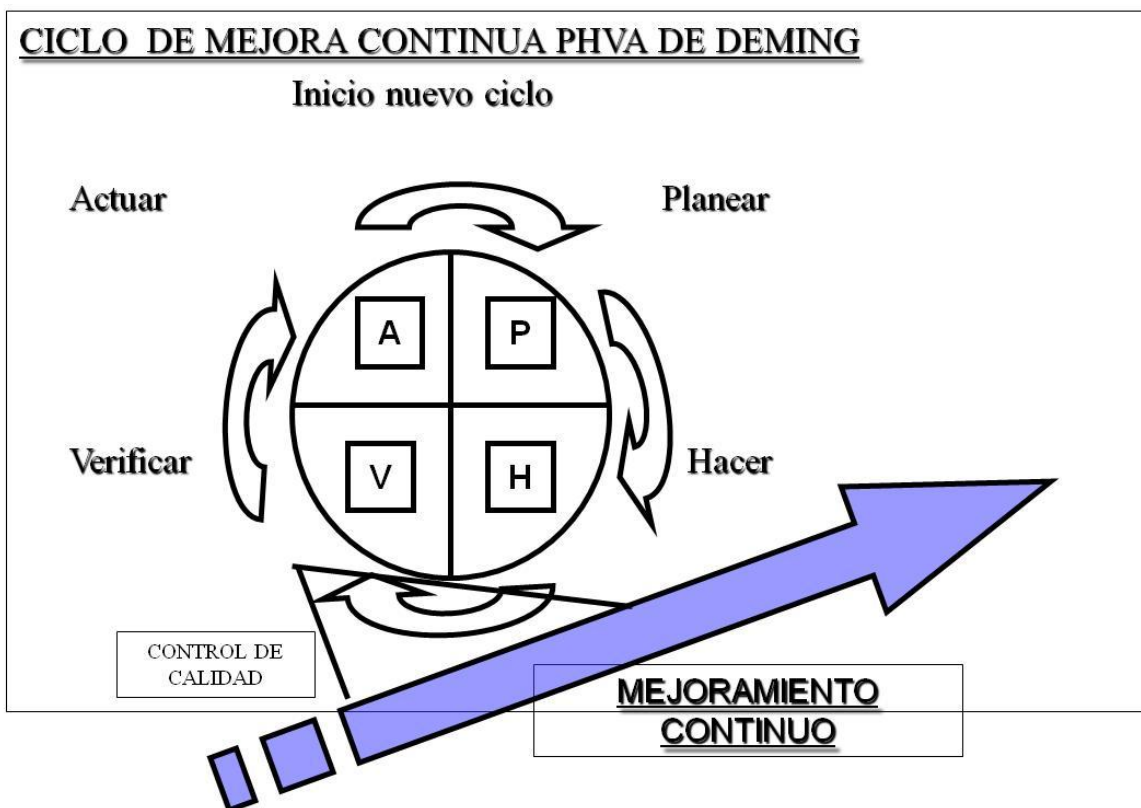
Segunda etapa del direccionamiento estratégico en la cual se establecen, despliegan y controlan los objetivos corporativos y los correspondientes medios para asegurar su logro a

todos los niveles de la organización accionando el plan estratégico establecido (administración por políticas). Es primordial gerenciar el día a día o las actividades repetitivas utilizando herramientas tales como:

- Esquema gerencial Básico PHVA
- Solución de problemas
- Estandarización
- Análisis de procesos
- Administración por resultados
- Cuadro de Mando Integral - BSC
- Administración por políticas / valores

2.2.1. DESPLIEGUE FUNCIONAL DE UN PLAN ESTRATÉGICO:





UNIDAD III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA

Uno de los procesos más transversales y que por su carácter estratégico en la gestión pública atañe a todos los niveles de gobierno, es el proceso de planificación realizada por los gobernantes y su Administración, con el respaldo de la ciudadanía. La planificación como posibilidad de construir una visión de futuro permite un horizonte de actuación que se materializa en el Plan de Desarrollo de las entidades territoriales y que requiere para su eficaz implementación la formulación y uso continuo de diferentes instrumentos de gestión.

CAPÍTULO 1. SISTEMA DE PLANEACIÓN NACIONAL Y TERRITORIAL COLOMBIANO SPNTC

La planeación del desarrollo tanto nacional como territorial, fue reglamentada y estructurada mediante la ley 152 de 1994, de carácter orgánica como ordenó la Carta Magna y de obligatorio cumplimiento. El Departamento Nacional de Planeación DPN debe desarrollar los mecanismos e instrumentos necesarios para consolidar el Sistema Nacional de Planificación.

1.1 PLANES DE DESARROLLO

Acorde a la ley 152 en el artículo 339 se establece “Habrà un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones. Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley...” en el artículo 341 se define que “El gobierno elaborará el Plan Nacional de Desarrollo con participación activa de las autoridades de planeación, de las entidades territoriales y del Consejo Superior de la Judicatura y someterá el proyecto correspondiente al concepto del Consejo Nacional de Planeación; oída la opinión del Consejo procederá a efectuar las enmiendas que considere pertinentes y presentará el proyecto a consideración del Congreso, dentro de los seis meses siguientes a la iniciación del período presidencial respectivo”

Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participarán en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la ley. La conformación de los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformados por una parte general de carácter estratégico y por un Plan de inversiones de carácter operativo.

Contenido de la parte general del Plan:

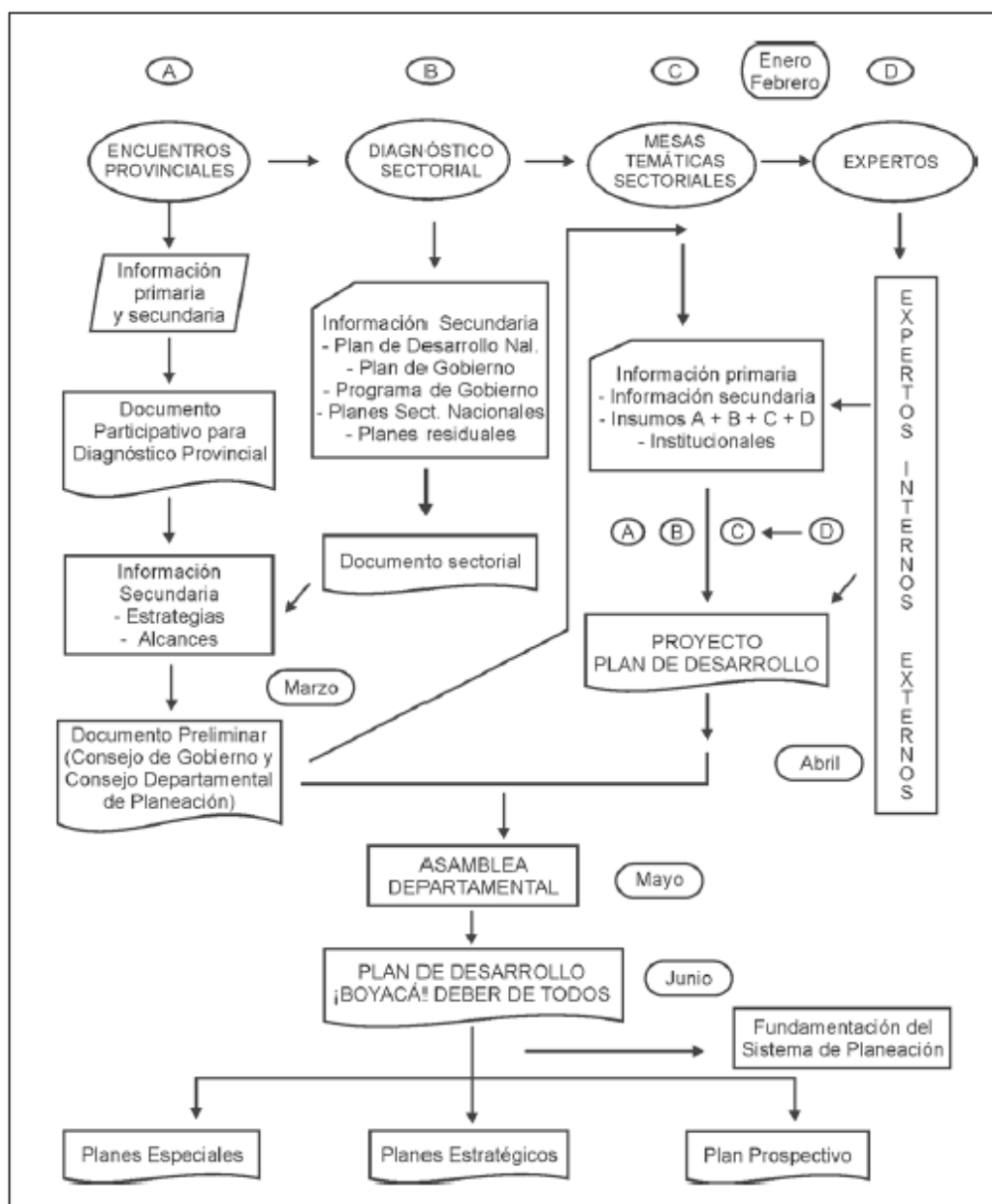
- Los objetivos nacionales y sectoriales de la acción estatal
- Las metas nacionales y sectoriales de la acción estatal
- Las estrategias y política en materia económica, social y ambiental.
- El señalamiento de las formas, medios e instrumentos de vinculación y armonización de la planeación nacional con la planeación sectorial, regional, departamental, municipal, distrital y de las entidades territoriales indígenas; y de aquellas otras entidades territoriales que se constituyan en aplicación de las normas constitucionales vigentes.

Contenido principal del plan de inversiones:

- La proyección de los recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público;
- La descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión;
- Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general;
- La especificación de los mecanismos idóneos para su ejecución.
- Presupuestos plurianuales. Se entiende por presupuestos plurianuales la proyección de los costos y fuentes de financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública, cuando éstos requieran para su ejecución más de una vigencia fiscal.
- Cuando en un sector o sectores de inversión pública se hubiere iniciado la ejecución de proyectos de largo plazo, antes de iniciarse otros, se procurará que los primeros tengan garantizada la financiación hasta su culminación.

El Departamento de Boyacá actualmente ejecuta el **Plan de Desarrollo 2008–2011 “Para Seguir Creciendo”** el cual tiene como visión proyectar a Boyacá en el 2011, para que siga creciendo en la construcción del desarrollo sostenible y sustentable, como un departamento líder en la productividad y competitividad, a nivel nacional e internacional; fundamentado en la gestión del conocimiento, el progreso y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. A continuación se presenta como ejemplo gráfico del proceso de formulación de un plan, utilizado para el Plan de Desarrollo de Boyacá 2004 – 2007.

*PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
 ¡BOYACÁ! DEBER DE TODOS 2004 - 2007*

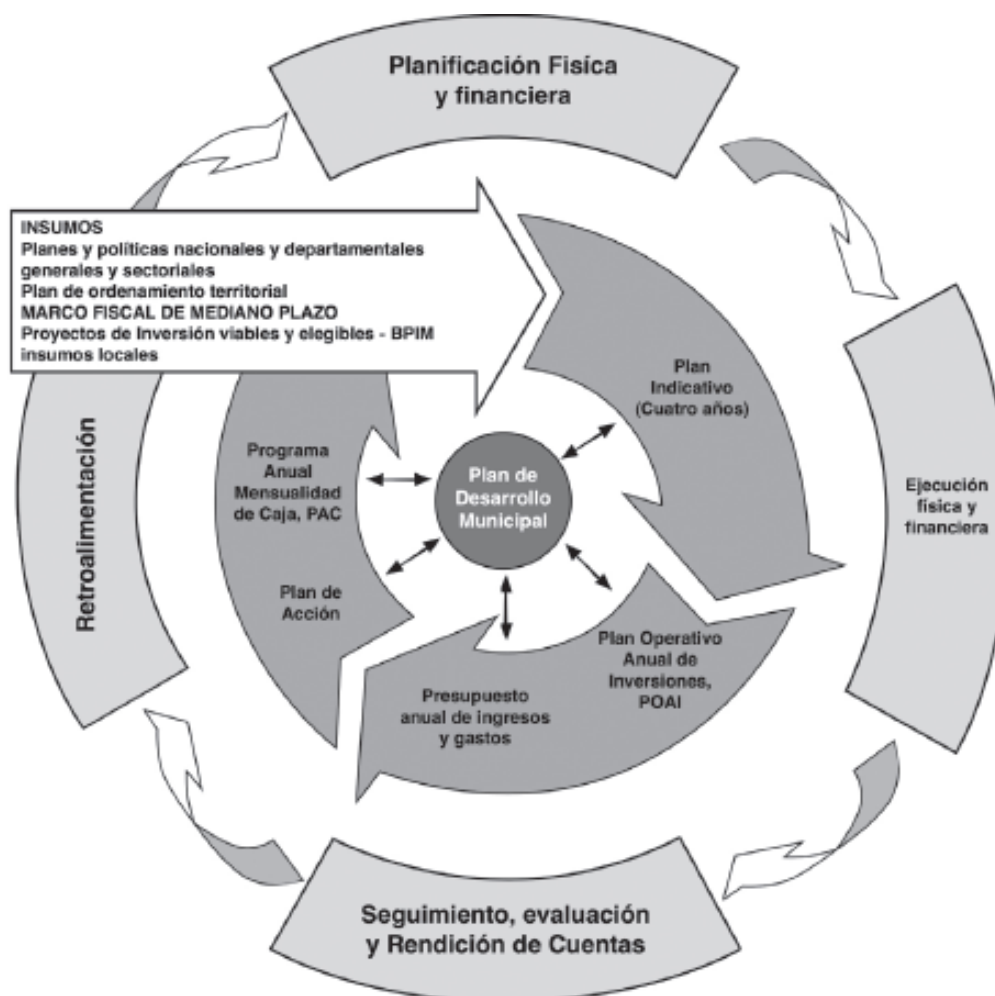


1.2. OTROS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA:

Para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la Nación y las entidades territoriales deberán mantener actualizados los bancos de programas y proyectos y sus sistemas de información para la planeación. Los programas y proyectos que se presenten con base en el respectivo banco de proyectos tendrán **prioridad para acceder al sistema de cofinanciación y a los demás programas** a ser ejecutados en los niveles territoriales, de conformidad con los reglamentos del Gobierno Nacional y de las autoridades competentes. Algunos de estos instrumentos los cuales son complementarios, interdependientes, comparten información y se interrelacionan constantemente son:

- **El Marco Fiscal de Mediano Plazo**
Instrumento que de manera informativa presenta una proyección de los recursos disponibles en la entidad territorial, con perspectiva de 10 años, lo cual permite que, de manera más acertada, la Administración programe los pagos a sus acreedores, el servicio a la deuda y sus gastos de funcionamiento e inversión. Este instrumento también se constituye en uno de los principales insumos para definir las estrategias financieras que adoptará el municipio o departamento y que serán plasmadas en el Plan de Desarrollo.
- **El Plan Indicativo**
Precisa claramente, y de acuerdo con la estructura del Plan de Desarrollo, las metas con las cuales se compromete la Administración en una perspectiva de 4 años, así como la programación anualizada en cantidad y recursos necesarios para su financiación.
- **El Plan Operativo Anual de Inversiones**
Es el vínculo más claro entre el Plan de Desarrollo y el sistema presupuestal, en la medida que es un instrumento de programación anual de los gastos de inversión del presupuesto en relación con los proyectos de inversión clasificados por sectores, programas y metas de productos a las cuales va a contribuir con la ejecución del Plan de Desarrollo durante la vigencia fiscal.
- **Presupuesto Anual:**
Se entiende como la estimación de ingresos y autorización máxima de gastos para una vigencia anual. En este sentido, contribuye a esclarecer el monto de recursos disponibles para la ejecución física de los programas, subprogramas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo.
- **El Plan de Acción u Operativo:**
Determina la programación de las actividades por dependencia de la Administración, según la estrategia diseñada por ellas para ejecutar el presupuesto asignado y garantizar el cumplimiento del POAI, y con él, el del Plan Indicativo y el Plan de Desarrollo.
- **El PAC o Programa Anual Mensualizado de Caja:**
Contribuye con la programación micro (mensual) de los montos máximos de gasto disponibles, según el flujo de ingresos, para la ejecución de las actividades establecidas por dependencia en el Plan de Acción con el ánimo de dar cumplimiento al Plan Indicativo.

Gráficamente, esta interrelación se presenta a continuación, y será visualizada en el desarrollo de cada uno de los instrumentos, con el ánimo de que el lector tenga presente la interrelación existente entre ellos, y su aporte a la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo, y por ende al proceso de gestión pública territorial.



1.3 CONSEJOS DE PLANEACIÓN

Con la Constitución de 1991 se establecieron diversos mecanismos de participación ciudadana, entre ellos la conformación de Consejos de Planeación constituidos por representantes de la sociedad civil en todo el país (a nivel local, regional y nacional), como espacios de diálogo social para intervenir en la formulación de los planes de desarrollo, su seguimiento y evaluación de manera permanente, así como ejercer el control ciudadano a la gestión pública.

En estos consejos participan oficialmente cerca de 18.000 organizaciones sociales y comunitarias en representación de diversos sectores de la *sociedad civil*, "atendiendo criterios regionales y de representación sectorial señalados expresamente en la Constitución y en la Ley, como los pueblos indígenas, las comunidades afrodescendientes, los trabajadores, los gremios económicos, los campesinos, los jóvenes, las mujeres, los ambientalistas, los educadores y, las cooperativas, entre otros 24 sectores"

FASES	INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN
FORMULACIÓN	PROGRAMA DE GOBIERNO (CON ART. 259 Y 3° DE LA LEY 131 DE 1994)
	PLANE DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL
	PLANE DE DESARROLLO
	MARCO FINANCIERO DE MEDIANO PLAZO (ART. 2° DE LA LEY 819 DE 2003)
	PLAN FINANCIERO (ART. 4° DE LA LEY 38/1989 Y MODIFICADO POR EL INCISO 5° DE LA LEY 179/1994)
	BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS (ART. 27 Y 49 DE LA LEY 152/1994)
LEGITIMACIÓN Y APROBACIÓN	LEY, ORDENANZA O ACUERDO DISTRITAL/MUNICIPAL (ART 20-25 Y 40 DE LA LEY 152/1994)
	DECRETO PRESIDENCIAL, DEPARTAMENTAL, DISTRITAL O MUNICIPAL
EJECUCIÓN	PLANE DE ACCIÓN (ART. 26 Y 41 DE LA LEY 152/1994)
	PLAN INDICATIVO
	PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIONES –POAI (ARTÍCULO 8° DEL DECRETO 111 DE 1994)
	PRESUPUESTO (ART 6° DE LEY 179/1994 Y 10° DEL DECRETO 111 DE 1994)
SEGUIMIENTO	PLAN MENSUALIZADO DE CAJA (PAC)
	MECANISMOS E INDICADORES DE PROCESO (LITERAL J DEL ARTÍCULO 3° DE LA LEY 152/1994)
	INDICE DE AVANCE TEMPORAL, FÍSICO Y FINANCIERO
EVALUACIÓN	INFORME DE GESTIÓN (ART. 29-30 Y 42-43 DE LA LEY 152/1994)
	PLAN INDICATIVO CUATRIENAL
	PLANES DE ACCIÓN
	PLANES PLURIANUALES DE INVERSIÓN DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES
	INDICE Y RANKING DE EFICIENCIA
	INDICE Y RANKING DE EFICACIA
	INDICE Y RANKING DE GESTIÓN
	INDICE Y RANKING DE DESEMPEÑO FISCAL-FINANCIERO
INDICE Y RANKING DE REQUISITOS LEGALES	
INFORME ANUAL DE EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN Y LOS PRESUPUESTOS	

CAPITULO 2. ORDENAMIENTO TERRITORIAL:

Según la ley 388/97 y decretos reglamentarios posteriores, los Municipios deben asumir directamente el compromiso de orientar el proceso de planeación y ordenamiento de su desarrollo territorial, con una visión de desarrollo sostenible. Los instrumentos para el desarrollo territorial como el Plan de Desarrollo (PD) y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), deben incorporar las políticas Nacionales, Departamentales y los compromisos adquiridos por el Alcalde en su programa de gobierno. Estos planes y programas deben a su vez reflejar los intereses y necesidades de la comunidad, por lo que deben ser el resultado de un proceso participativo, interinstitucional e interdisciplinario, de carácter permanente.

El Plan de Ordenamiento Territorial - POT

Es el instrumento que le da la dimensión territorial al Plan de Desarrollo. El POT es el proceso mediante el cual se disponen o se ordenan los elementos y actividades en el espacio geográfico. Es una política del Estado para promover y administrar una ocupación concertada y planificada del territorio y la localización de las actividades económicas. Se dividen en Esquemas de Ordenamiento Territorial EOT (poblaciones de menos de 30.000 habitantes),

Planes Básicos de Ordenamiento Territorial PBOT y Planes de Ordenamiento Territorial, en estos se ordena el territorio de la siguiente forma:

- La infraestructura física a ordenar: las vías, edificios, tierras, aguas, redes de servicios públicos; líneas vitales y puntos neurálgicos en general.
- La actividad agraria, industrial, comercial, residencial, social, cultural e institucional.
- Los requerimientos normativos e institucionales para el desempeño de los actores económicos. El uso del suelo.
- Los servicios de salud, la seguridad y la educación. Cobertura, calidad y alcance de servicios públicos.
- Los recursos naturales y artificiales que conforman el medio ambiente. Los ecosistemas estratégicos. La prevención de desastres.

TALLER FINAL:

- **¿A pensar de nuestras diferencias, podemos planear juntos un futuro mejor para tod@s, en los próximos planes de desarrollo y que sean viables financieramente y sostenible en lo institucional y comunitario? Justifique su respuesta en media página.**
- **identificar los posibles programas que se deberían orientar en el próximo Plan de Desarrollo Municipal**

GLOSARIO DE TÉRMINOS³

APALANCAMIENTO FINANCIERO:

Permite mejorar la rentabilidad del patrimonio tras el uso de la deuda. Permite medir los riesgos y la capacidad de los competidores para reaccionar ante una iniciativa estratégica.

APALANCAMIENTO OPERATIVO:

Multiplica las utilidades de la empresa cuando supera el punto de equilibrio y multiplica las pérdidas cuando no logra llegar a dicho punto.

COMPETENCIA:

La competencia es visible, es decir la de los fabricantes de productos similares y la competencia invisible, es decir, la de quienes ofrecen productos sustitutos. Por esto el fin de la estrategia es ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

COMPETITIVIDAD:

Tener la capacidad de lograr que nuestros clientes prefieran nuestra oferta a la de nuestros competidores. Su esencia es la búsqueda de la preferencia del consumidor.

CRECIMIENTO SOSTENIBLE:

Es la tasa de crecimiento que la empresa puede sostener con sus políticas actuales; la condición de crecimiento sostenido radica en la igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda de las ventas, del activo y del patrimonio.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

³ Tomado de la guía didáctica de la UNAD para el curso de Planeación Estratégica, docente: adm. Jaime Forero Racines

Paradigma de los años 80 según el cual para que la empresa tenga éxito no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar una estrategia. Es decir: la empresa es un grupo de personas en interacción. Es el conjunto de presunciones subyacentes, invisibles e indescifrables que tiene por objeto solucionar los problemas de integración de los ámbitos internos y de adaptación de la organización en relación con su entorno externo.

DIAGNÓSTICO

Proceso de investigación que partiendo de un marco teórico, un modelo normativo o un deber ser inspirado en teorías y/o técnicas administrativas, interdisciplinarias y transdisciplinarias, observa, describe, confronta y analiza todas las condiciones de la situación actual que se aparten del referente y establece un plan de acción, de mejoramiento y de desarrollo para introducir gradualmente el cambio organizacional requerido para acercar la organización al nivel de la situación deseada.

ESTRATEGIA:

Serie de movimientos que conducen al logro de la misión. En la milicia se ha entendido por la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra. Algo que planifican los Generales del Estado Mayor.

ESTRUCTURA:

Es el conjunto formal de dos ó más elementos que evoluciona con la alteración de uno de sus elementos ó relaciones. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales. Estos agrupamientos deben tener similitudes y objetivos afines.

GERENCIA INTEGRAL

Sumatoria de la gestión armónica y perdurable de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

MERCADO:

Es el conjunto de clientes activos y potenciales.

METAS:

Subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes

OBJETIVOS:

Voluntades organizacionales independientes de las voluntades de los dirigentes. Son de supervivencia, de crecimiento y de rentabilidad.

POLÍTICAS:

La orientación ó directriz por medio de la cual se van logra las metas y objetivos formulados.

PORTAFOLIO DE SECTORES:

Matriz compuesta por el conjunto de combinaciones de productos / mercados y tecnologías.

PRINCIPIOS:

Generalizaciones que después de probar ser verdaderas, reflejan ó explican la realidad y sirven para pronosticar lo que sucederá en circunstancias similares a aquellas en que ha sido probado su valor.

PROCESO

Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, tramite, procedimiento

PROCESO ADMINISTRATIVO

Secuencia formal de funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, a través de la cual se establece la situación actual de una empresa, se analiza y se evalúa su entorno, se formulan planes, se definen estructuras, cargos, funciones y procedimientos, se gestionan, se asignan, se manejan y se transforman factores de producción, para cumplir la misión y el objeto social de una empresa.

PRODUCTO:

Es lo que vendemos, tangible o intangible.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO:

Llamada también sector estratégico. Es la combinación de un producto vendido en un mercado.

VALORES:

Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

VENTAJA COMPETITIVA:

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia y su objetivo es brindar la oportunidad de crear recursos adicionales que amplíen la brecha entre la empresa y sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA:

- DAVID FRED R. "La Gerencia Estratégica", Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- DEL TORO DIAZ WILLIAM Módulo de la UNAD - CNAD-FLORIDA para el curso de Planeación Estratégica, 2006
- DE FUENTES CLAUDIA "Planeación Estratégica". Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- DIMITRI COLÓN RENATO y ÁNGEL RODRÍGUEZ SALVADOR, Planeación Estratégica
- ESTEINER, G. : Planeación Estratégica, Ed. CECSA, Méx., 1998
- EVOLI JEFTEE "Planeación Estratégica".
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO: Planeación y organización de empresas, Ed. Mcgraw-Hill, Méx., 1997, octava edición
- MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN: Planeación Estratégica Creativa, Ed. ECAFSA, Méx., 1998
- Módulo de Elaboración de planes de desarrollo del Diplomado en Gestión Pública Local y Regional para Líderes Comunitarios, UNAD – Gobernación de Boyacá, 2007
- Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal, Departamento Nacional de Planeación, 2007.
- FORERO RACINES JAIME, Guía didáctica de la UNAD para el curso de Planeación Estratégica, 2005
- GARZÓN CASTRILLÓN Manuel Alfonso, Planeación Estratégica, UNAD, ECACEN, 2000.
- Planes de Desarrollo de Boyacá, 2004-2007 “Boyacá Deber de Todos”, 2008-2011 “Para Seguir Creciendo”. Departamento Administrativo de Planeación de Boyacá.
- Propuesta de Gestión Integral para la Calidad, la Productividad y la Competitividad de las Organizaciones, Corporación Calidad, 1998
- SUAREZ FERNANDEZ NORMANDO JOSÉ, modulo UNAD Planes de Desarrollo, Metodología para la preparación de los planes de desarrollo, 2008