

**SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN  
INSTITUTO CRISTIANO DE PROMOCIÓN CAMPESINA ICPROC;  
PERIODO 2008 – 2010**

**WILSON CHACON CALDERON**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

**SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN  
INSTITUTO CRISTIANO DE PROMOCIÓN CAMPESINA ICPROC; PERIODO  
2008 – 2010**

**WILSON CHACON CALDERON**

**Trabajo de grado presentado como requisito  
Para optar al Título de Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
Dr. HERNAN PABON BARAJAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.2 LOS ESTRATEGAS	3
1.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	5
1.3.1 Cultura Corporativa	5
1.3.2 Análisis Interno.	7
1.3.3 Análisis Externo.	8
1.4 CADENA DE VALOR	10
1.4.1 Definición.	10
1.4.2 Objetivo	11
1.4.3 Beneficios.	11
1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
1.5.1 Rumbo Estratégico.	13
1.6 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	17
1.6.1 Mapas Estratégicos.	19
1.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA	21
1.7.1 Planeación estratégica Funcional	21
1.7.2 Planeación Estratégica Operativa.	22
1.8 MEDIDORES E INDICADORES	23
1.9 MARCO CONCEPTUAL	29
2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA FUNDACION ICPROC.	32
3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO FUNDACIÓN ICPROC	33

3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES EMPRESARIALES GERENCIA	33
3.2 MATRIZ POAM	36
4. NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL	39
4.1 MAPA DE MACROPROCESOS	40
5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO	41
5.1 LA CADENA DE VALOR DEL ICPROC	41
6. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONAL Y OPERATIVO BASADOS EN LAS CADENAS DE VALOR	44
6.1 EQUIPO DE FORMACIÓN Y CAPACITACION	44
6.1.1 Cadena de Valor.	44
6.1.3 Plan Estratégico Operacional	46
6.2 EQUIPO DE DESARROLLO HUMANO	52
6.2.1 Cadena De Valor.	52
6.2.2 Plan Estratégico Funcional.	52
6.2.3 Plan Estratégico Operacional.	54
6.3 EQUIPO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL	56
6.3.1 Cadena De Valor.	56
6.3.2 Plan Estratégico Funcional.	56
7. CONCLUSIONES	64
8. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Perfil de capacidad interna	8
Cuadro 2. Perfil De Oportunidades y Amenazas (POAM)	10
Cuadro 3. Recursos y capacidades empresariales gerencia	33
Cuadro 4. Recursos Financieros	34
Cuadro 5. Talento Humano	34
Cuadro 6. Capacidad Tecnológica	35
Cuadro 7. Infraestructura y competitividad organizacional	35
Cuadro 8. Fuerzas Económicas	36
Cuadro 9. Fuerzas Sociales	36
Cuadro 10. Fuerzas Políticas	37
Cuadro 11. Fuerzas Tecnológicas	37
Cuadro 12. Capacidades Competitivas	38
Cuadro 13. Plan Operativo 2008	46
Cuadro 14. Equipo y desarrollo humano	54
Cuadro. 15. Equipo de promoción y desarrollo empresarial	58

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura1. Rumbo Estratégico	14
Figura 2. Organigrama	32
Figura 3. Nuevo Diseño Organizacional	39
Figura 4. Mapa de Macroprocesos	40
Figura 5. Cadena de valor del Iproc	41
Figura 6. Equipo de formación y capacitación	44
Figura 7. Equipo de Desarrollo Humano	52
Figura 8. Equipo y Desarrollo empresarial	56

## RESUMEN

### TITULO:

SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA FUNDACION INSTITUTO CRISTIANO DE PROMOCION CAMPESINA ICPROC, PERIODO 2008-2010.\*

### AUTOR

WILSON CHACÓN CALDERÓN.- Ingeniero Mecánico\*\*

### PALABRAS CLAVES

Planeación; Estrategia; Análisis interno; análisis externo; cadena de valor.

### DESCRIPCIÓN

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Uno de los objetivos verdadero de este proceso es el de realizar el Diagnostico estratégico de la Fundación ICPROC, que permita identificar: Cultura organizacional, entorno interno y externo.

Es frecuente encontrar organizaciones, empresas, compañías; como se les quiera llamar, que no presentan un sistema de planeación o éste es insuficiente; este aspecto se refleja en la baja obtención de resultados e improvisación ante los nuevos acontecimientos del entorno interno y externo de la organización y en el peor de los casos, la liquidación obligatoria en el mercado. En este caso, aunque la Fundación ICPROC, cuenta con un excelente "Good will" y trayectoria, destacándose por los programas y proyectos al servicio de la comunidad rural, ha tenido deficiencias de sostenibilidad y proyección por falta de incorporar dentro de los lineamientos de dirección, un sistema de planeación estratégica.

Al finalizar se deja por diseñar un plan de entrenamiento al personal en miras de la interiorización de la metodología de planificación estratégica, tanto para el personal antiguo como nuevo. El dominio de la metodología, la interiorización de la misión y visión, sumado a la vivencia de valores de los valores garantizarán una dinámica de mejoramiento continuo de la Fundación que le permitirá sostenerse y ser exitosa.

---

\* Monografía

\*\* Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización Alta Gerencia. Director: Dr. Hernán Pabón Barajas.

## ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING SYSTEM FOR THE PROMOTION OF PEASANT CHRISTIAN INSTITUTE ICPROC, PERIOD 2008-2010\*

### AUTHOR

CHACON CALDERÓN, Wilson.- Mechanical Engineer\*\*

### KEY WORDS

Planning, strategy, internal analysis, external analysis, value chain.

### DESCRIPTION

The strategic planning is the process by which people who take decisions in an organization, receive, process and analyze relevant information, both internally and externally, in order to assess the present situation of the company, as well as their level of competitiveness in order to anticipate and decide the routing of the institution into the future. One of the real goals of this process is to realize the strategic diagnosis of the ICPROC Foundation to identify: Organizational culture, internal and external environment.

It is common to find organizations, companies, as we want to call, which did not submit a planning system or it is insufficient; this aspect is reflected in the low obtained results and improvisation to new developments of the internal and external environment of the organization and, in the worst case, the compulsory liquidation in the market. In this case, although the ICPROC Foundation, has an excellent "Good will" and trajectory, especially for programs and projects that serve the rural community, had shortcomings of sustainability and lack of projection by incorporating within the guidelines of direction, a strategic planning system.

Finally, I propose to design a training plan for staff, just for the internalization of the strategic planning methodology for the old and new staff. The domination of the methodology, the internalization of the mission and vision, within the experience of values, ensure a dynamic of continuous improvement of the foundation that it will be successful and able to sustain itself.

---

\* Monograph

\*\* School of Industrial and Employers, Specialization Upper Management. Director: Dr. Hernan Pabon Barajas.

## INTRODUCCIÓN

Las características de los tiempos actuales, donde el cambio es el constante escenario donde se desarrollan o mueren definitivamente las organizaciones; han marcado una tendencia donde la gestión, la manera de pensar, actuar y decidir de los líderes se enfatice en la necesidad de generar modelos de gerencia que garanticen el éxito en la obtención de resultados.

Es así, como cada organización diseña planes estratégicos para alcanzar sus objetivos y metas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo de acuerdo al tamaño y actividad de la organización.

En este proceso de planificación es muy importante que la organización especifique exacta y cuidadosamente su misión; la misión es fundamental porque ésta representa las funciones operativas que la organización ira a ejecutar en los distintos escenarios.

La planeación estratégica es entonces un proceso sistemático de desarrollar estrategias a largo plazo, para lograr los objetivos definidos por la organización; fundamentada en una observación continua del entorno interno y externo de la misma.

Para la Fundación ICPROC, desarrollar este concepto favorecerá sustancialmente su crecimiento, aportando desde el momento de la concertación e interiorización del rumbo estratégico (misión, visión y valores), la construcción y ejecución de planes estratégicos que garanticen la calidad de los proyectos y programas de desarrollo integral que promueve. Con un Talento humano motivado por una

cultura organizacional fundamentada en los concepto de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir? ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestra meta?.

### **1.2 LOS ESTRATEGAS**

En general, se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, en este texto se entenderán como estrategas a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por lo tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que de conducir a una manera de *Pensar estratégica*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Éste es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requieren lideres y éstos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas hacia el futuro.

Al señalarlos como el primer componente de un proceso de planeación estratégica estamos enfatizando especialmente la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica. Esta última requiere los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Esta meta sólo la logran ejecutivos con mete de estrategias.

### **1.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

**1.3.1 Cultura Corporativa.** El diagnostico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa,

La puesta en marcha de estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia las normas, los procedimientos y las

características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que conforman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Ritos y Ceremonias.

Los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una corporación. Las ceremonias de graduación, la imposición de escudos de servicio, la obtención de un premio institucional, la distinción de un funcionario, la promoción o el retiro de un empleado son ejemplos de ocasiones que pueden y deben ser aprovechados para reiterar y consolidar los valores que apoyan una cultura.

Todas estas ceremonias y ritos permiten destacar valores que inspiran la vida de una organización, a la vez que crean ante los funcionarios imágenes dignas de ser imitadas.

Las comunicaciones.

Las comunicaciones, tanto formales como informales transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

Tanto la comunicación formal e informal son vehículos fundamentales para el aprendizaje de una cultura. La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. Solo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación.

Dada su característica eminentemente humana, la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura empresarial. Por lo general algunas organizaciones sufren de incomunicación, mientras que otras se cansan de buscar soluciones a sus dificultades de comunicación.

**1.3.2 Análisis Interno.** La auditoria organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía, es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional; es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El perfil de capacidad institucional examina 5 categorías:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva.
3. La financiera.
4. La capacidad tecnológica.
5. La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado: alto, medio ó bajo, para luego ser valoradas con respecto a su impacto en la escala de alto, medio ó bajo.

Cuadro 1. Perfil de capacidad interna

	<b>CALIFICACION</b>								
	<b>GRADO</b>			<b>GRADO</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>			<b>FORTALEZAS</b>					
<b>CAPACIDAD</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>1.DIRECTIVA</b>									
<b>2.COMPETITIVA</b>									
<b>3.FINANCIERA</b>									
<b>4.TECNOLOGICA</b>									
<b>5.TALENTOHUMANO</b>									

Fuente: Autor del Proyecto

**1.3.3 Análisis Externo.** El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. El gerente estratégico tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que esta cambiando en forma constante y turbulenta.

El examen del medio puede subdividirse en seis (6) áreas claves ellas son:

1. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
2. Factores políticos: se refieren al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política y sistemas de gobierno.
3. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, sus valores y creencias.
4. Factores tecnológicos: relacionado con el desarrollo de las maquinas herramientas procesos y materiales.
5. Factores competitivos: determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
6. Factores geográficos: relacionados a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la institución.

Cuadro 2. Perfil De Oportunidades y Amenazas (POAM)

	CALIFICACION								
	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.TECNOLOGICOS									
2.ECOMONICOS									
3.POLITICOS									
4.GEOGRAFICOS									
5.SOCIALES									

Fuente: Autor del Proyecto

## 1.4 CADENA DE VALOR

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

**1.4.1 Definición.** En los libros de contabilidad refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han "agregado" a lo largo de la etapa del proceso de producción.

Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades

de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

**1.4.2 Objetivo.** La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, quien está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

**1.4.3 Beneficios.** Esta técnica es de vital importancia porque permite:

- Definir la historia de la institución (procesos y actividades que realiza)
- Determinar estrategias que permitan obtener ventaja competitiva.

**1.4.4 Descripción.** Si queremos elaborar la cadena de valor de una institución, debemos seguir los siguientes pasos:

- Identificar las actividades primarias del negocio.
- Identificar las actividades de soporte del negocio.

Cabe señalar, que las actividades de la cadena de valor, son los bloques básicos con los que la institución crea valor para el cliente final de sus productos o servicios.

Cabe Señalar, que estas actividades nunca serán independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de

coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

Identificar las actividades primarias del negocio.

El criterio para identificar las actividades del negocio es el siguiente:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Las actividades primarias se encuentran conformadas por.

- a. LOGISTICA DE ENTRADAS
- b. OPERACIONES
- c. LOGISTICA DE SALIDAS
- d. COMERCIALIZACION Y VENTAS.
- e. SERVICIO.

Identificación las actividades de soporte del negocios.

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las actividades principales del negocio, definiéndose siguientes actividades de soporte:

- a. Compras, conformadas por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

- b. Desarrollo de la tecnología. conformada por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor
- c. Dirección de recursos humanos, conformada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. Infraestructura institucional, conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

En resumen, es importante echarle un vistazo detallado a la organización en su interior, para poder garantizar lo que se llama alineamiento estratégico de la compañía con el mercado, pues a veces, vemos grandes oportunidades, pero no podemos aprovecharlas porque internamente no estamos preparados, o al contrario, podemos ver grandes amenazas, y no podemos hacer nada porque no tenemos fortalecidos ciertos aspectos de la organización.

Como conclusión, se trata entonces de determinar cuales son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada uno está aportando o impidiendo el cumplimiento de los objetivos corporativos y de mercadeo.

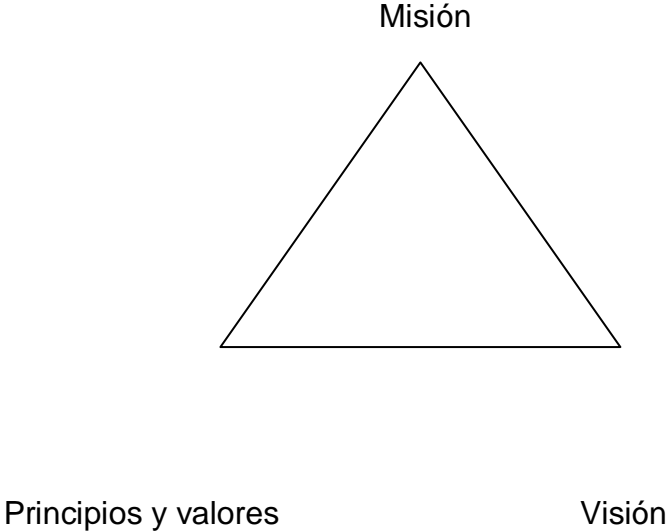
## **1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**1.5.1 Rumbo Estratégico.** El punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de planeación estratégica, es la definición de su rumbo estratégico. Por esto quiero decir una definición clara, concisa y amplia de su

misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión.

Son tres elementos esenciales, cada uno de ellos con un propósito muy definido, independientes pero complementarios entre sí.

Figura1. Rumbo Estratégico



Fuente: Autor del Proyecto

## **MISIÓN**

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para que existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma.

En otras palabras, con la misión se responde las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización?, y ¿quiénes somos?

## **VISIÓN**

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos son principios.

De otro lado, los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende proyectar prácticas al interior de las personas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad, son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

## **ÁREA ESTRATÉGICA**

Son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Las áreas estratégicas establecen los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

Las áreas estratégicas se definen como factores claves de éxito, competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Un factor clave de éxito es un atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Ejemplos: Agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad

humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.

Las competencias críticas son capacidades o habilidades claves que su organización debe desarrollar y adoptar a mediano plazo, en los próximos tres a cinco años. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: Calidad total, informática, logística, servicios de apoyo, diseño del portafolio de productos y servicios, selección de personal, gerencia de recursos financieros, educación, capacitación y entrenamiento, etc.

## **1.6 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Esta debe ser operacional e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, uno mas grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de la que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y el mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

Existen tres tipos o categorías de alineamiento:

- a. Vertical
- b. Horizontal
- c. Integral

\* Alineamiento Vertical.

Se entiende por alineación horizontal el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.

\* Alineamiento Horizontal.

El alineamiento horizontal busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena de valor del negocio, identifican sus procesos y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

Para lograr este objetivo de alineamiento, las organizaciones revisan sus procesos, eliminan los destructores de valor y hacen reingeniería de dichos proceso. Conocer el cliente es el punto de estos procesos de mejoramiento de proceso.

\* Alineamiento Integral.

Independientemente como el alineamiento vertical y horizontal no logran la integralidad que requiere la orientación estratégica de una organización.

Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. A estos procesos se les denomina alineación integral.

Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivos: *La Estrategia*, dentro de esta concepción, la estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr una visión compartida.

**1.6.1 Mapas Estratégicos.** La estrategia debe ser entendida e interiorizada por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se oriente todo en la misma dirección.

Para ello, la organización por procesos debe normalizarse en manuales de procesos; desarrollar y poner en ejecución un sistema de protocolos y acuerdos de desempeño. Es indispensable introducir la gestión por competencia. Lógicamente, un sistema de medición con indicadores claramente definidos es un supuesto fundamental en la operacionalización de la estrategia.

El mapa estratégico, como la firman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la integración de los procesos genera al final valor para la organización.

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite descubrir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El Mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia”.

La elaboración de un mapa estratégico es un procesos en equipo que permite pone a nivel operativo tanto las estrategias globales de una organización como las específicas de cada unidad de negocio. Por lo tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de

las unidades estratégicas de negocios (UEN) y en las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC).

Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establecen la relación causa - efecto es la que entrelaza en cascada las diferentes estrategias.

Para desarrollar un mapa estratégico se debe:

- a. Clarificar la estrategia.
- b. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia.
- c. Identificar los objetivos globales de la organización.
- d. Iniciando en escala de arriba abajo, se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva.

Para lograr que las empresas alineen la estrategia con el trabajo diario se debe:

- Gerenciar su talento humano por competencias. Estas competencias deben definirse en función de la estrategia.
- Poner a nivel operativo la estrategia en protocolos de desempeño, individuales y grupales. Les hacen seguimiento y los miden con indicadores previamente establecidos.
- Cambio en sus modelos de evaluación del desempeño migrando a sistemas de 360° los cuales facilitan una evaluación integral del desempeño de los individuos en los equipos.
- Cambio en los modelos tradicionales de compensación de sus colaboradores.
- Establecer sistemas de reconocimiento para los colaboradores con mejores desempeños. Crear competencias con los resultados.
- Propiciar un aprendizaje en equipo como una estrategia fundamental para mantener y consolidar una visión compartida.

- Finalmente diseñar cuadros de indicadores grupales e individuales como condición para mantener alineada la empresa con la estrategia.

## **1.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA**

La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.

La planeación estratégica operativa se ejecuta a niveles de cada unidad operativa.

**1.7.1 Planeación estratégica Funcional.** Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica.

En consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, etc., deben formular su propio plan estratégico.

Es de advertir que las unidades estratégicas involucradas en ese proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía.

Continuando con la metodología, cada unidad debe:

- a. Realizar el diagnóstico estratégico PCI –POAM.
- b. Elaborar el DOFA
- c. Realizar el análisis de Competencias
- d. Formular la Visión del área funcional
- e. Formular la Misión del área funcional
- f. Establecer los objetivos del área funcional
- g. Evaluar las opciones estratégicas.
- h. Definir los proyectos funcionales
- i. Establecer las estrategias básicas y sus responsables.

- j. Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.
- k. Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional.
- l. Difundir el plan estratégico funcional dentro de su área y a nivel corporativo siguiendo la metodología en cascada.

Puede suceder que uno o más de los proyectos estratégicos corporativos sean responsabilidad de un área funcional. En este evento el proyecto corporativo se incorpora en la planeación estratégica funcional.

**1.7.2 Planeación Estratégica Operativa.** La planeación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operaciones propiamente dichas. Aquí se incluye áreas tales como: contabilidad, servicios de mercadeo, Ventas, etc...., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Estas unidades estratégicas operativas, deben por tanto:

1. Realizar un diagnóstico estratégico que se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional.
2. Definir clara y explícitamente su misión. Ésta le dará dirección a las actividades que realice cada unidad.
3. Establecer sus objetivos. Éstos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.
4. Realizar un detallado plan de acción. Estos deben ser explicados en términos de: Qué?, Cuándo?, Cómo?, Quien?, Con qué recursos?, cuales resultados y como los medirá.

En este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. La monitoria estratégica permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el periodo de desarrollo de proceso.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente, el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

Metodológicamente, la elaboración del mapa operativo sigue los alineamientos del modelo presentado para la elaboración de los planes de acción.

## **1.8 MEDIDORES E INDICADORES**

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones.

- Estos medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:
- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre estos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS INDICADORES Y MEDIDORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

### \* Poderse medir:

Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo, el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

### \* Tener significado

El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.

### \* Poderse controlar

El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a puntos de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.

## TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

El deporte nos sirve para ilustrar en qué consisten unos y otros. Por ejemplo en el fútbol, indicadores de resultado son: El número de partidos ganados, empatados y perdidos, se pueden discriminar estos indicadores, cuando el equipo jugó de local o de visitante. El puesto que ocupó el equipo al finalizar el campeonato, es otro medidor de resultado. En cambio, indicadores de proceso son, por ejemplo: El número de horas de entrenamiento, la cantidad de partidos amistosos jugados, el porcentaje del tiempo que el equipo tuvo el balón en los partidos, el porcentaje de faltas cometidas, frecuencia de pases errados, entre muchos otros que miden las actividades, no el resultado.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De

lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

En contraste, un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, ¿se están usando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?.

El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad. No obstante, no existen medidores que midan la efectividad, se mide la eficacia o la eficiencia del proceso.

Por ejemplo, un indicador de eficacia es el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios de un servicio. Es posible que el nivel de satisfacción general de los clientes sea del 25%, después de la medición que se realice de este aspecto fundamental en cualquier proceso. Este resultado indica que los clientes no están satisfechos, que su grado de satisfacción es bajo y, por tanto, se están realizando actividades incorrectas que no agregan valor a los usuarios del proceso. Pero es posible que el proceso sea muy eficiente, entregándole al usuario información al instante que no requiere.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Por ejemplo, en un hotel al considerarlo como un proceso global, un indicador de eficiencia es el porcentaje de ocupación del mismo. Si la ocupación en un mes es del 82%, esto significa que el hotel está desperdiciando los recursos y los empleados a su disposición, ya que con las mismas personas y recursos podría obtener una ocupación del 100%.

Se dice que un proceso es efectivo cuando es eficaz y eficiente. Sin embargo, no existe un indicador de efectividad, o es de eficacia o de eficiencia pero no existe uno que mida de manera simultánea ambos aspectos. Por tal motivo, se debe tener indicadores que midan tanto la eficacia como la eficiencia del proceso.

## ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

### Paso 1. Defina los atributos importantes

Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego, por consenso, seleccione los más apropiados.

En esta etapa inicial de identificación y selección de medidores, el equipo humano encargado de establecerlos debe ser cuidadoso en describirlos, de manera tal que sean verdaderos indicadores. Tener un medidor requiere que algún valor numérico puede usarse para representar la cantidad sugerida. La descripción de medidores comienza típicamente con frases como “el número de”, “la cantidad de” o “el porcentaje de”. Sin embargo, la colección de números puede representarse en frases tales como “un gráfico de Pareto de” o “un gráfico tipo torta de”.

Debe recordarse que las propiedades no físicas de un proceso también pueden ser medidas. Opiniones, percepciones, actitudes, pueden medirse cuando se desarrolla el instrumento adecuado para ello, usualmente en la forma de entrevistas o encuestas.

Durante esta primera fase de identificación de potenciales indicadores no se debe hacer consideraciones sobre qué tan prácticos, válidos o apropiados son, ya que la idea es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número posible de ideas innovadoras.

## Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos

Con base en la selección anterior, el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores o indicadores propuestos en el paso anterior con base en la validez y practicidad de los mismos. Los medidores deben ser válidos para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción. Asimismo, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar. Analizar entonces, aspectos como si los datos están disponibles y si se encuentran en una computadora, si se posee software disponible para extraer los datos deseados y manipularlos después de extraerlos de la base de datos, como también si se cuenta con el conocimiento y la experiencia para producir el análisis deseado de los datos.

Las dos características esenciales en un buen indicador, validez y practicidad, se pueden expresar en tres criterios de evaluación, ¿el indicador o medidor sugerido puede medirse, es entendible y controlable?. Pueden usarse otros criterios para definir finalmente los indicadores o medidores a usar.

## Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad

En el evento que existan en operación algún tipo de indicador, simplemente compare los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos sugeridos anteriormente contra los medidores o indicadores que utiliza

actualmente y establezca si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Evalúelos en relación con los mismos criterios y defina si vale la pena seguir con ellos o desecharlos.

Una última recomendación, no se trata de llenarse de indicadores o medidores que nadie analiza en la práctica. Procure establecer el menor número posible de medidores o indicadores, pero úselos de verdad en la toma de decisiones para controlar, mejorar y comparar el proceso.

## **1.9 MARCO CONCEPTUAL**

### **MISION**

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones<sup>1</sup>.

### **VISION**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera de que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.<sup>2</sup>

### **OBJETIVOS GLOBALES**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 35

<sup>2</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 34

<sup>3</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 35

## PLANEACION ESTRATEGICA

Proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.<sup>4</sup>

## DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

Es al análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.<sup>5</sup>

## PROYECTOS ESTRATEGICOS

Numero limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.<sup>6</sup>

## ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

Es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.<sup>7</sup>

## INDICADORES

Variables que miden o indican el nivel de desempeño de los procesos.<sup>8</sup>

## DIÓCESIS

Organización eclesial que define la autoridad del obispo sobre un territorio geográfico definido.

---

<sup>4</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 32

<sup>5</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 34

<sup>6</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 35

<sup>7</sup> Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, Pág. 240

<sup>8</sup> Gerencia de Procesos, Hernando Mariño Navarrete, Pág. 69

## PARROQUIA

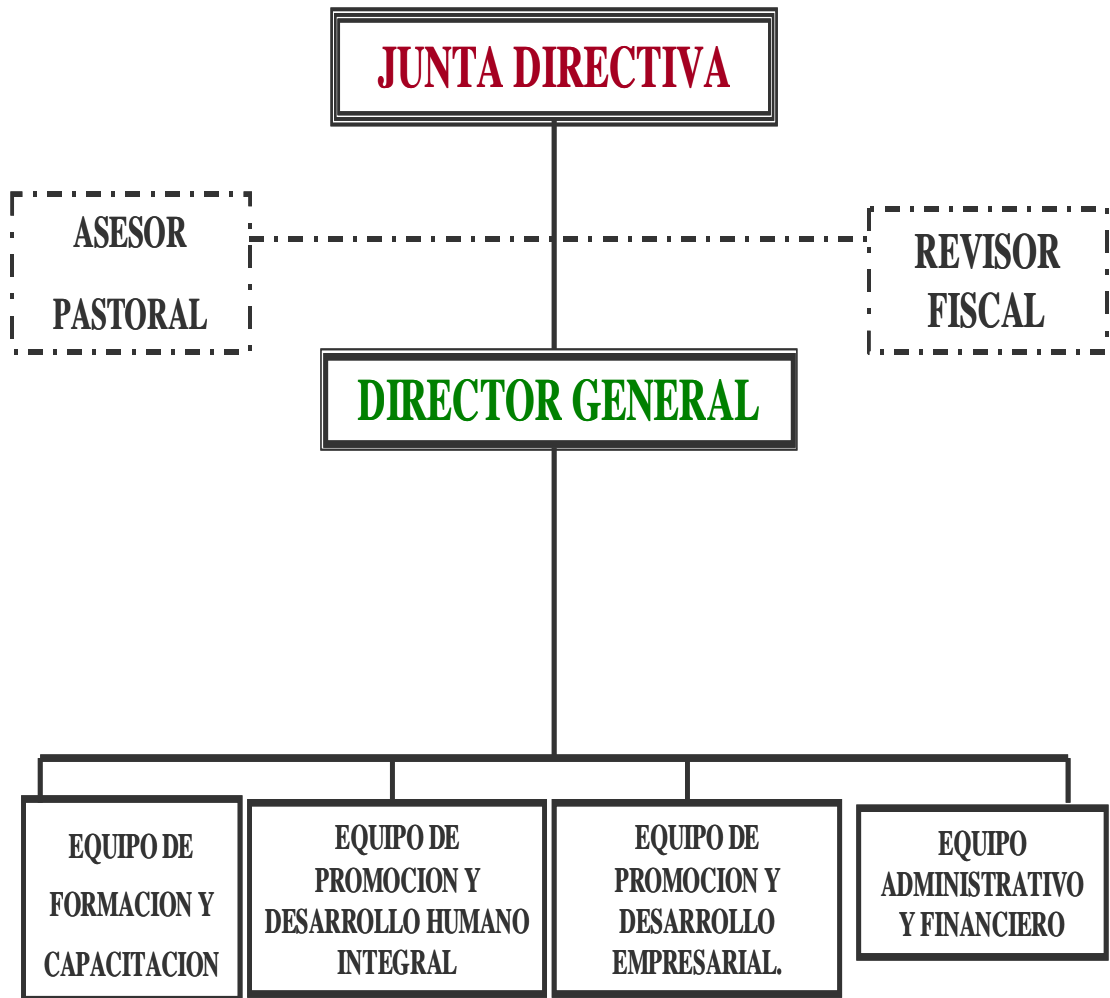
Delimitación geográfica que hace parte de la diócesis

## DESARROLLO HUMANO SOCIAL

Proceso que busca el alcance máximo de las posibilidades del ser humano de manera individual y colectiva, e inmerso en el entorno.

## 2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA FUNDACION ICPROC.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Autor del proyecto

### 3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO FUNDACIÓN ICPROC

El diagnóstico fue realizado utilizando los siguientes métodos:

- Matriz del perfil de capacidades internas
- Análisis de recursos y capacidades
- Matriz del entorno
- Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM

#### 3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES EMPRESARIALES GERENCIA

Cuadro 3. Recursos y capacidades empresariales gerencia

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
GERENCIAL DE PLANEACION Y CONTROL	A	M	B	B	M	A	A	M	B
SISTEMA DE PLANEACION				D1					
ACCIONES DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACION						D3			
ESTRUCTURAS DE COORDINACION Y PLANEACION INSTITUCIONAL					D2				
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS	F3								
PROCESOS DE CONTROL INTERNO		F2							
SEGUIMIENTO A LOS PRESUPUESTOS		F2							
PARTICIPACION Y REPRESENTACION INSTITUCIONAL			F1						
GESTION DE LOS RECURSOS		F2							
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO						D3			
IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS MISIONALES						D3			
MEJORAMIENTO CONTINUO		F2							

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 4. Recursos Financieros

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
FINANCIEROS									
DISPONIBILIDAD RECURSOS A CORTO PLAZO		F2							
LIQUIDEZ Y CAPACIDAD DE PAGO	F3								
RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS	F3								
CAPACIDAD Y GENERACION DE RECURSOS			F1						
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	F3								
RENDIMIENTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS			F1						
SISTEMA DE CONTEO Y CONTABILIDAD	F3								

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 5. Talento Humano

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
TALENTO HUMANO									
NIVEL DE FORMACION ACADEMICO DEL PERSONAL					D2				
PROCESOS DE FORMACION CONTINUA						D3			
CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LAS RESPONSABILIDADES						D3			
ESTABILIDAD LABORAL		F2							
PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACION			F1						
SENTIDO DE PERTENENCIA						D3			
RELACIONES INTERPERSONALES		F2							
COMUNICACIÓN INTERNA						D3			
AUTOFORMACION Y SUPERACION PERSONAL			F1						

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 6. Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
DISPONIBILIDAD DE SOFTWARE QUE POTENCIEN LOS PROCESOS DE GESTION					D2				
ACTUALIZACION TECNOLOGICA DE SOFTWARE				D1					
DESARROLLAR PROCESOS DE INV. AGROPECUARIA			F1						
SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION						D3			
REDES DE COMUNICACIÓN EXTERNA					D2				
REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA	F3								
FUNCIONALIDAD DE LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS	F3								
EQUIPOS AUDIOVISUALES		F2							
DOCUMENTACION DE PROCESOS DE ADMON. Y OPERATIVOS CON USO DE TECNOLOGÍA					D2				

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 7. Infraestructura y competitividad organizacional

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
INFRAESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL									
CAPACIDAD INSTALADA	F3								
FUNCIONALIDAD DE LAS AREAS Y ESPACIOS FISICOS ASIGNADOS POR DEPENDENCIAS		F2							
CONDICIONES DE TRANSPORTE		F2							
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	F3								
CONDICIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL						D3			
PROTECCION Y AMPARO DE ACTIVOS						D3			
DISPONIBILIDAD DE MUEBLES, EQUIPOS Y ENSERES		F2							
DISPONIBILIDAD DE MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS			F1						

Fuente: autor del proyecto

### 3.2 MATRIZ POAM

#### PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

Cuadro 8. Fuerzas Económicas

FUERZAS ECONÓMICAS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
ACCESIBILIDAD AL CRÉDITO						F3			
OPORTUNIDADES DE PROVEEDORES				F1					
FUENTES DE FUNCIONAMIENTO						F3			
CADENAS PRODUCTIVAS				F1					
COMERCIALIZACION									
SITUACION ECONOMICA ACTUAL DE PAIS		A2							
SITUACION ECONOMICA ACTUAL DE LA REGION DE LA INFLUENCIA					F2				
TENDENCIA EN LA ECONOMIA DE LA REGION DE INFLUENCIA					F2				

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 9. Fuerzas Sociales

FUERZAS SOCIALES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
TENDENCIA DEL ESTILO DE VIDA						O3			
TENDENCIA PROTECCION AMBIENTAL						O3			
OPINION Y ACTITUD DEL CONSUMIDO DE LOS SERVICIOS						O3			
IMAGEN DE LA MARCA, LA TECNOLOGIA Y LA EMPRESA						O3			
CAPACIDAD ECONOMICA DE LOS USUARIOS						O3			
CARACTERISTICAS TOPOGRAFICAS		A2							
ORDEN PUBLICO		A2							
PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS						O3			

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 10. Fuerzas Políticas

FUERZAS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
POLITICAS									
POLITICAS GUBERNAMENTALES					O2				
PERIODOS GUBERNAMENTALES Y CAMBIOS			A1						
FINANCIAMIENTO DE INICIATIVAS						O3			
POLITICA DIOCESANA			A1						
POLITICA EDUCATIVA		A2							
GRUPOS DE PRESION POLITICA		A2							

Fuente: autor del proyecto

Cuadro 11. Fuerzas Tecnológicas

FUERZAS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
TECNOLOGICAS									
DESARROLLO TECNOLOGICO DE LOS COMPETIDORES					O2				
FINANCIAMIENTO PARA LA INVESTIGACION				O1					
TECNOLOGIAS/SOLUCIONES SUSTITUTAS						O3			
INFORMACION Y COMUNICACIONES						O3			
ACCESO A LA TECNOLOGIA, LICENCIAMIENTO Y PATENTES						O3			
ASUNTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL				O1					
AVANCES TECNOLOGICOS						O3			

Fuente: autor del proyecto

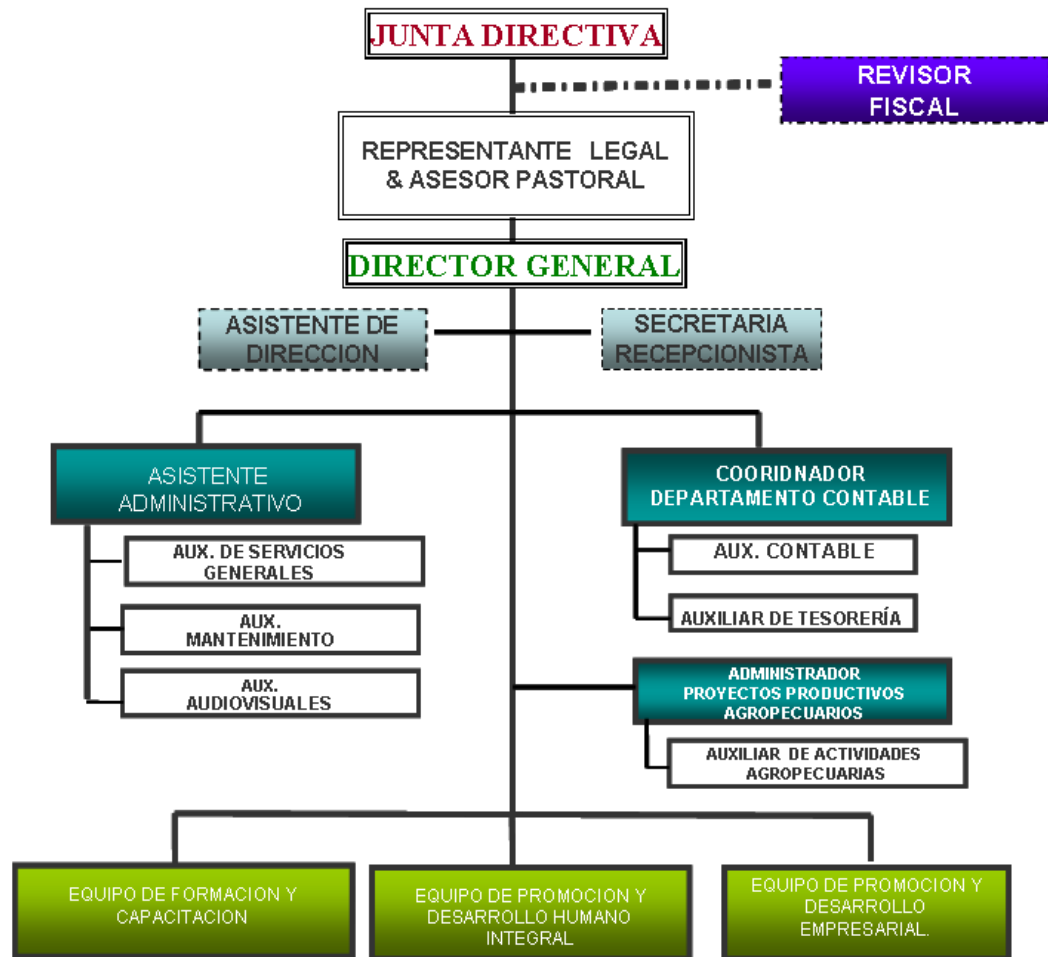
Cuadro 12. Capacidades Competitivas

CAPACIDAD	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO			
	COMPETITIVAS	A	M	B	B	M	A	A	M	B
ORGANIZACIONES RURALES Y OTROS PROGRAMAS			A1							
POLITICAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS			A1							
PRODUCTOS SUSTITUTOS			A1							
CAPACIDAD PARA ATENDER OTROS GRUPOS					O2					
CLIENTES ADICIONALES							O3			
MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCION							O3			
CAPACIDAD PARA CRECER RAPIDAMENTE							O3			

Fuente: autor del proyecto

#### 4. NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

Figura 3. Nuevo Diseño Organizacional



Fuente: autor del proyecto

De acuerdo al análisis realizado en la estructura organizacional anterior se encontró en ella un manejo complejo debido a que se incluían dentro de las áreas cargos y funciones temporales que no soportan la organización sino la ejecución de proyectos particulares.

El nuevo organigrama planteado propone un esquema basado en macro procesos y no en la ejecución de proyectos específicos.

**4.1 MAPA DE MACROPROCESOS**

Figura 4. Mapa de Macroprocesos



Fuente: autor del proyecto

## 5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO

### 5.1 LA CADENA DE VALOR DEL ICPROC

Figura 5. Cadena de valor del Iproc



### MISION

La Fundación ICPROC, es una entidad sin ánimo de lucro que contribuye al desarrollo humano integral de la población urbana y rural de la diócesis de Barrancabermeja y su área de influencia, a través de la formación, promoción y participación activa en los procesos de mejoramiento de la calidad de vida familiar y comunitaria. El ICPROC propicia la integración de la población campesina en la construcción y fortalecimiento del tejido social fundamentado en los principios evangélicos y las exigencias de la justicia mediante un recurso humano que se

caracteriza por ejercer un liderazgo eficiente y eficaz, con aptitud humano cristiana, ética, de formación permanente, investigativa y creativa para la promoción del desarrollo integral de la comunidad.

## **VISION**

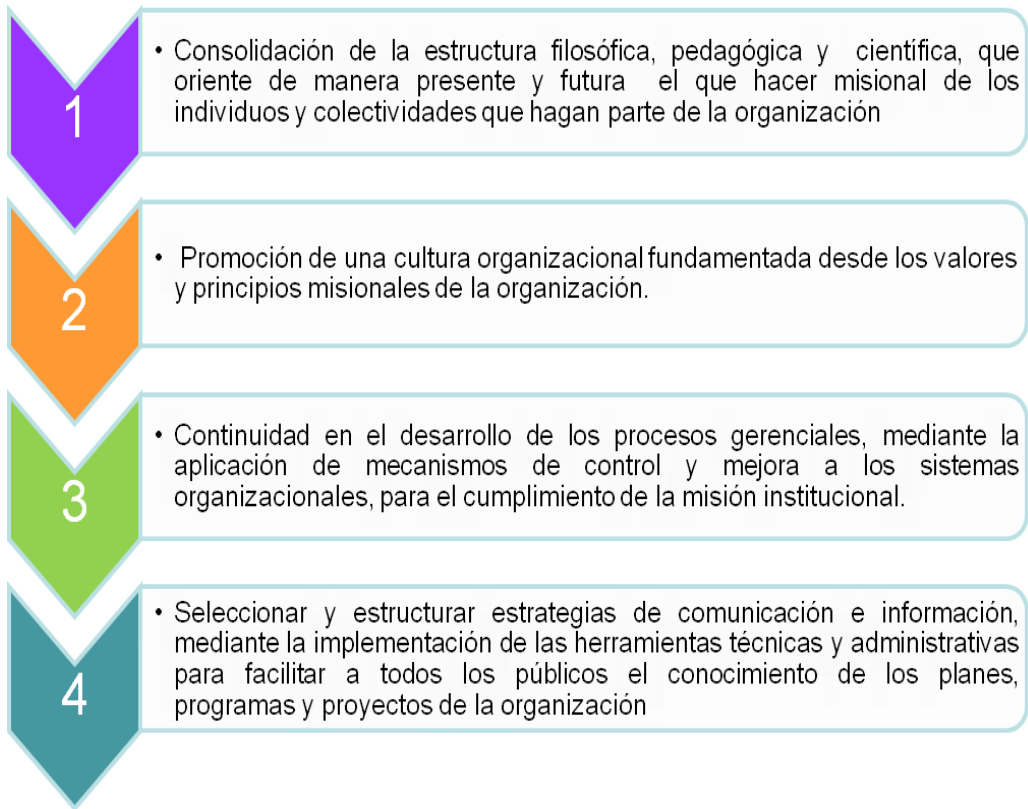
El ICPROC en el 2010 será una Institución de la Diócesis de Barrancabermeja líder en el desarrollo de procesos y estrategias de formación, promoción y participación activa; que contribuyan al desarrollo humano integral y al mejoramiento de la calidad de vida familiar y comunitaria de la población urbana y rural de la diócesis de Barrancabermeja y su área de influencia.

En el año 2010 la Fundación ICPROC es conocida por la calidad y compromiso de su talento humano, la perdurabilidad de sus acciones, programas y proyectos, al servicio de las poblaciones campesinas tanto en el área urbana como en la rural, de acuerdo con los principios evangélicos y las exigencias cristianas de la justicia.

## **VALORES**

- Espiritualidad de comunión.
- Justicia y solidaridad.
- Dignidad humana.
- Aprendizaje y mejoramiento continuo.
- Vocación de servicio.
- Sentido de pertenencia.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

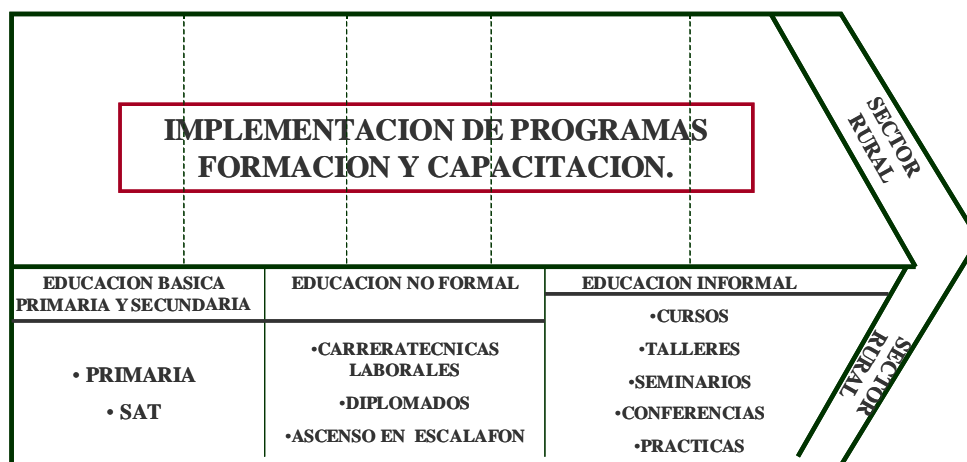


## 6. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO FUNCIONAL Y OPERATIVO BASADOS EN LAS CADENAS DE VALOR

### 6.1 EQUIPO DE FORMACIÓN Y CAPACITACION

#### 6.1.1 Cadena de Valor

Figura 6. Equipo de formación y capacitación



Fuente: autor del proyecto

#### 6.1.2 Plan Estratégico Funcional

##### MISIÓN

Contribuir al desarrollo humano, social y económico de las familias y de la región a través de la formación integral.

##### OBJETIVOS

Desarrollo y fortalecimiento de programas de formación y capacitación.

## ESTRATEGIAS

- Capacitación y perfeccionamiento docente
- Evaluación y mejoramiento permanente de programas y creación de nuevos programas.
- Fortalecimiento de bibliotecas, laboratorios, centro de cómputo, medios audiovisuales y sistemas de información y comunicación.
- Investigación y producción de conocimiento y medios de difusión.

### 6.1.3 Plan Estratégico Operacional

#### AREA: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

#### PLAN OPERATIVO 2008

Cuadro 13. Plan Operativo 2008

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR
CONSOLIDACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO QUE ORIENTE DE MANERA PRESENTE Y FUTURA EL QUE HACER MISIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	CONTAR CON UN DOCUMENTO QUE CONDENSE EL MODELO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	Elaboración del instrumento de trabajo	1. Seleccionar los materiales existentes	COORDINADOR DE AREA	Contar con el instrumento de trabajo
			2. Consultar bibliografía al respecto	COORDINADOR DE AREA	
			3. Redacción del documento de trabajo	COORDINADOR DE AREA	
		Socialización y enriquecimiento del documento	1. Definir los espacios para la socialización	COORDINADOR DE AREA	# de espacios consultados / # de aportes recibidos
			2. Definir la metodología para el trabajo de socialización	COORDINADOR DE AREA	
			3. Recolección de aportes por escrito	COORDINADOR DE AREA	
		Redacción del documento final con el modelo pedagógico	1. Síntesis de resultados del trabajo	COORDINADOR DE AREA	Contar con el documento final
			2. Nueva consulta bibliográfica	COORDINADOR DE AREA	
			3. Elaboración final del documento de modelo pedagógico	COORDINADOR DE AREA	

Cuadro 13 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR
<p style="text-align: center;">CONSOLIDACIÓN DEL MODELO FILOSÓFICO TEOLÓGICO QUE ORIENTE DE MANERA PRESENTE Y FUTURA EL QUE HACER MISIONAL DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">CONTAR CON UN DOCUMENTO QUE CONDENSE EL MARCO TEOLÓGICO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL</p>	<p style="text-align: center;">Elaboración del instrumento de trabajo</p>	1. Conformación del grupo de trabajo	COORDINADOR DE ÁREA	Contar con el instrumento de trabajo
			2. Consultar bibliografía al respecto	COORDINADOR DE ÁREA	
			3. Redacción del documento de trabajo	COORDINADOR DE ÁREA	
		<p style="text-align: center;">Socialización y enriquecimiento del documento</p>	1. Definir los espacios para la socialización	COORDINADOR DE ÁREA	# de espacios consultados / # de aportes recibidos
			2. Definir la metodología para el trabajo de socialización	COORDINADOR DE ÁREA	
			4. Recolección de aportes por escrito	COORDINADOR DE ÁREA	
		<p style="text-align: center;">Redacción del documento final con el modelo pedagógico</p>	5. Síntesis de resultados del trabajo	COORDINADOR DE ÁREA	Contar con el documento final
			6. Nueva consulta bibliográfica	COORDINADOR DE ÁREA	
			3. Elaboración final del documento del marco filosófico – teológico	COORDINADOR DE ÁREA	

Cuadro 13. (Continuación)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES/ ACTIVIDADES</b>	<b>SUB-ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE	ACOMPañAR EL DESEMPEÑO DE ASESORES Y TUTORES ICPROC	Rediseño metodológico e implementación del plan de formación para el equipo de asesores	1. Evaluación del plan 2007	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	Contar con el documento de rediseño
			2. Rediseño del plan del plan de formación para el equipo de asesores	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	
			3. Ejecución del plan	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	
		Rediseño metodológico e implementación del plan de formación para los tutores	1. Evaluación del plan 2007	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	Contar con el documento de rediseño
			2. Orientaciones metodológicas para el rediseño del plan	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	
			3. Revisión y aprobación del plan de formación 2008 para tutores	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	
			4. Ejecución del plan	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	Contar con el documento de rediseño
		DIVULGACIÓN PERMANENTE DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS ICPROC	DIVULGAR A NIVEL MUNICIPAL LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS ICPROC	Diseño de estrategia de difusión del proyecto institucional a nivel municipal	1. Revisión y aportes al diseño de la estrategia para la divulgación y difusión del proyecto institucional.
2. Aprobación de la estrategia.	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>				
3. Implementación de la estrategia	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>				

Cuadro 13. (Continuación)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES/ ACTIVIDADES</b>	<b>SUB-ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN</b>	<b>DINAMIZAR ALTERNATIVAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	1. Estudiar alianza con proyecto UIS	1. Establecer contactos para el proyecto	<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>	# Reuniones convocadas / # reuniones participadas
			2. Participar en las reuniones programadas	<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>	
		2. Apoyar el proceso de implementación del programa Técnico en la Granja el Puente	1. Definir estrategia para selección de estudiantes	<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>	# de informes según gestión realizada
			2. Convocatoria a nivel municipal	<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>	
	<b>INCREMENTAR LA OFERTA EDUCATIVA</b>	Ampliación del programa en Sabana de Torres, Barrancabermeja y Tona	1. Identificar las necesidades educativas en los municipios	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	# de municipios visitados / # de necesidades detectadas
			2. Definir plan de intervención en cada municipio	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	Plan de intervención definida
			3. Ejecutar el plan de intervención	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	# de municipios atendidos / # de grupos iniciados
		Apertura del programa SAT en Puerto Araujo y Puerto Parra, Girón y Floridablanca	1. Identificar las necesidades educativas en los municipios	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	# de municipios visitados / # de necesidades detectadas
			2. Definir plan de intervención en cada municipio	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	Plan de intervención definida
			3. Ejecutar el plan de intervención	<b>COORDINADOR DE PROYECTO Y ASESORES</b>	# de municipios atendidos / # de grupos iniciados

Cuadro 13. (Continuación)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES/ ACTIVIDADES</b>	<b>SUB-ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN</b>	<b>ARTICULACIÓN CON LAS ÁREAS EMPRESARIAL Y HUMANO SOCIAL</b>	1. Apoyo pedagógico en el diseño y planeación de 4 módulos de Capacitación	1. Revisión de textos: Administración rural Agroecosistemas Avicultura Huertas	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
			2. Elaboración de recomendaciones	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS CON RECOMENDACIONES
	<b>REDISEÑAR ALTERNATIVAS EDUCATIVAS</b>	1. Gestionar programa de educación para niños	1. Actualizar el proyecto de preescolares semiescolarizados	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
			2. Gestionar con una entidad los recursos para el proyecto	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
		1. Acompañar el programa de Bibliotecas	1. Diseño del plan operativo del proyecto	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
			2. Acompañamiento al desarrollo del plan	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
			3. Evaluación del plan operativo	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
		1. Propiciar la reflexión sobre alternativas educativas	1. Síntesis de las alternativas educativas	<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS
	2. Reunión de análisis de las alternativas.		<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS	
	3. Elaboración de plan de implementación de las modificaciones aprobadas		<b>COORDINADOR DE AREA</b>	# TEXTOS ENTREGADOS / # DE TEXTOS REVISADOS	

Cuadro 13. (Continuación)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES/ ACTIVIDADES</b>	<b>SUB-ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO	PRODUCCIÓN DE TEXTOS Y/O MATERIALES DE TRABAJO	1. Producción de textos nuevos y material auxiliar	1. Conformación de equipos de trabajo para revisión de 3 materiales producidos por los tutores	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	# de tutores / # de participantes en los grupos
			2. Elaboración de los materiales: Liderazgo comunitario 2 ; Ética; Administración rural	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	# de materiales propuestos / # de materiales elaborados
			3. Revisión y aprobación de los materiales elaborados	<b>COORDINADORA DE PROYECTO</b>	# materiales elaborados / # de materiales aprobados por dirección
EVALUACION Y ANALISIS DE IMPACTO Y DEL PROCESO DE CONTRATACION Y NEGOCIACION	CONTAR CON UN DOCUMENTO DE ANALISIS DEL PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS	Realización del proceso de evaluación de la contratación de servicios educativos año 2004 - 2007	1. Definir variables de evaluación	<b>COORDINADOR DE ÁREA Y COORDINADORES DEL PROYECTO</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla
			2. Recolección de información	<b>COORDINADOR DE PROYECTO</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla
			3. Sistematización y levantamiento de estadísticas.	<b>COORDINADOR DE PROYECTO</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla
			4. Análisis de la información	<b>COORDINADOR DE ÁREA, COORDINADORES DEL PROYECTO</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla
			5. Elaboración de documento	<b>COORDINADOR DE ÁREA, COORDINADORES DEL PROYECTO</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla
			6. Revisión y conclusiones para la gestión del próximo año	<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>	Contar con un instrumento que posibilite recoger la información y sistematizarla

## 6.2 EQUIPO DE DESARROLLO HUMANO

### 6.2.1 Cadena De Valor.

Figura 7. Equipo de Desarrollo Humano



Fuente: autor del proyecto

### 6.2.2 Plan Estratégico Funcional.

#### MISION

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida personal, familiar y comunitaria de la población rural, propiciando condiciones mas humanas, justas y dignas, fortaleciendo el tejido social.

#### OBJETIVOS

Diseño, implementación y fortalecimiento de programas de Promoción y desarrollo humano y social.

## ESTRATEGIAS

- Desarrollar estrategias pedagógicas para la formación y promoción de una cultura de paz y convivencia.
- Programas de salud cultura, deporte, y recreación.
- Programas de formación, en liderazgo y organización comunitaria.

### 6.2.3 Plan Estratégico Operacional.

Cuadro 14. Equipo y desarrollo humano

ESTRATEGIA	METAS	ACCIONES ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES
E1.01. ANALISIS DE LA REALIDAD SOCIAL COMO INSUMO PARA EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS.	M1. GESTION DE UN PROYECTO PARA MUJERES Y UNO PARA JOVENES	1. Diseño y gestión proyectos para abordaje de necesidades relacionadas con mujeres y jóvenes	1. Establecer las características de la problemática o situación a intervenir en los dos grupos poblacionales.	Edinson Reyes	Documento con la descripción de la problemática de la población.
			2. Diseño y planeación del proyecto para cada grupo poblacional.	Edinson Reyes	2 guías de planificación de proyectos, debidamente diligenciadas.
			3. Identificación de fuentes de financiación.	Edinson Reyes	Nro. de fuentes identificadas Directorio elaborado
			4. Implementación de los requerimientos, procedimientos y cronogramas de los entes de financiación escogidos.	Edinson Reyes	Nro. de propuestas presentadas.
			5. Gestión y seguimiento.	Edinson Reyes	Nro. de fuentes identificadas vs. No de propuestas presentadas.

E1. APROVECHAMIENTO DEL RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA FINANCIACION DE PROYECTOS A NIVEL LOCAL.	M1.E1.02. GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS PROYECTOS 2006	1. Presentación de las propuestas actualizadas a las fuentes de financiación.	1. Revisión y actualización de la propuesta técnica y financiera.	Edinson Reyes	Propuesta actualizada.
			2. Presentación y socialización con el financiador.	Edinson Reyes	Reunión de socialización.
			3. Realización de ajustes, impresión y anexo de la documentación institucional.	Edinson Reyes	Documento de propuesta con sus anexos.
			4. Presentación, gestión y seguimiento al proceso.	Edinson Reyes	Radicado de las propuestas presentadas.
E1. IDENTIFICACION Y POTENCIALIZACION DE LÍDERES COMUNITARIOS.	M1.E.03. PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA AGENTES Y LÍDERES COMUNITARIOS.	1. Elaboración de la propuesta pedagógica.	1. Definición de contenidos, intensidad horaria, requerimientos.	Edinson Reyes	Un documento.
			2. Diseño metodológico para el desarrollo de los contenidos con apoyo del equipo de formación y capacitación.	Edinson Reyes	Un documento.
			3. Revisión por la dirección para aprobación e impresión del programa de formación.	Dirección General	Documento revisado.
			4. Impresión final del programa.	Edinson Reyes	Documento impreso.

## 6.3 EQUIPO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

### 6.3.1 Cadena De Valor.

Figura 8. Equipo y Desarrollo empresarial



Fuente: Autor del proyecto

### 6.3.2 Plan Estratégico Funcional.

#### MISIÓN

Contribuir al desarrollo económico de la región, con la implementación de programas de asesoría y acompañamiento para la creación y fortalecimiento de empresas sostenibles.

#### OBJETIVOS

Desarrollar y fortalecer programas orientados a la promoción y creación de empresas y proyectos empresariales.

## ESTRATEGIAS

- Aprovechamiento de oportunidades empresariales
- Formación y promoción de cultura empresarial.

Cuadro. 15. Equipo de promoción y desarrollo empresarial

**UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2008**

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Aprovechar Oportunidades Empresariales	M1: Diseñar el portafolio de servicios del área y definir el modelo de emprendimiento empresarial	Identificación de necesidades de apoyo y asesoría empresarial del entorno	Diseñar la encuesta.	Inventario de necesidades a satisfacer	Coordinador Unidad
			Contratar el encuestador.		Coordinador Unidad
			Diligenciar la encuesta.		Coordinador Unidad
			Levantar inventario de empresas y necesidades de la zona.		Coordinador Unidad
		Definición del servicio a prestar según la misión y visión institucional	Revisar documentación institucional (ICPROC)	Número de servicios a prestar	Coordinador Unidad
			Identificar los perfiles profesionales que apoyarían las acciones del área		Coordinador Unidad
			Clasificar necesidades empresariales identificadas en el estudio		Coordinador Unidad
			Realizar estudio de costos por cada uno de los servicios a prestar.		
			Definir los alcances para cada servicio a prestar orientados desde la actividad misional institucional		Coordinador Unidad

Cuadro 15. (Continuación)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Aprovechar Oportunidades Empresariales	M1: Diseñar el portafolio de servicios del área y definir el modelo de emprendimiento empresarial	Definición de la población objetivo	Identificar la población a la que se puede ofrecer el servicio	Numero de empresas clientes	Coordinador Unidad
		Diseño del portafolio de servicios a implementar	Definir la estructura del portafolio a implementar en el área.	un portafolio diseñado	Coordinador Unidad
			Definir la estrategia a implementar (modelo de atención o intervención)		Coordinador Unidad
			Diseño final del portafolio		Coordinador Unidad
		Revisión técnica del diseño	Revisión diseño del portafolio a un experto.	Un portafolio revisado por experto	Experto - Coordinador Unidad
			Aplicar correcciones		Coordinador Unidad
		Edición del portafolio	Definir el número a editar	Número de portafolios editados	Coordinador Unidad - Dirección General
			Solicitar cotizaciones a litografías		Coordinador Unidad
			Realizar contrato con la litografía		Coordinador Unidad

Cuadro 15. (Continuación)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Desarrollar y Fortalecer Programas Orientados a la Promoción y Creación de Empresas y Proyectos Productivos	M1: Gestionar y Desarrollar 2 Proyectos de Base Empresarial con Financiación Privada o Confinanciados	Definición del proyecto	Planificar y diseñar el o los proyectos	Numero de proyectos proyectados / Numero de proyectos ejecutados	Coordinador Unidad
			Establecer las posibles fuentes financiadoras		Coordinador Unidad
			Desarrollar las acciones específicas de acuerdo a los requerimientos, exigencias y cronogramas de los financiadores.		Coordinador Unidad
			Gestionar ante los financiadores para presentación perfiles y/o proyectos y seguimiento.		Coordinador Unidad
	M2: Realizar 2 Pasantías y/o visitas a experiencias exitosas en el País	Realización de pasantías por parte del equipo	Identificar experiencias exitosas en el país de procesos técnicos de producción agroecológica y procesos de asociatividad	Número de pasantías proyectadas / Número de pasantías realizadas	Coordinador Unidad
			Buscar financiación para la realización de la pasantía (Recursos propios o cofinanciados)		Coordinador Unidad
			Realizar las pasantías		Coordinador Unidad
			Hacer proceso de retroalimentación		Coordinador Unidad - Equipo Técnico

Cuadro 15. (Continuación)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Realizar procesos de formación y promoción	M1: Diseñar y Elaborar 4 Módulos	Diseño de los módulos	Definir los temas a tratar en cada modulo	Número de módulos proyectados / Número de módulos diseñados	Equipo Técnico
			Recolección de información de fuentes primarias y secundarias		
			Sistematizar la información		Equipo Técnico
			Revisión pedagógica		Unidad de Formación y capacitación
		Elaboración de los módulos	Primera revisión del documento por experto.		Experto - Coordinado Unidad
			Correcciones		Equipo Técnico
			Segunda revisión del documento por experto.		Experto - Coordinado Unidad
			Correcciones y ajustes finales.		Equipo Técnico
			Edición y Publicación	coordinado Unidad	
	M2: Implementar 2 Programas de formación en aspectos Ambientales.	Implementación de programas de formación en aspectos ambientales en la organización	Preparar materiales para los programas	Numero de talleres programados / Numero de talleres implementados	Coordinado Unidad - Equipo Técnico
			Definir cronograma de implementación del programa		Coordinado Unidad - Equipo Técnico

Cuadro 15. (Continuación)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Realizar procesos de formación y promoción	M2: Implementar 2 Programas de formación en aspectos Ambientales	Implementación de programas de formación en aspectos ambientales en la organización	Implementar el programa en la organización		Coordinado Unidad - Equipo Técnico
			Evaluación y retroalimentación del programa		Coordinado Unidad - Equipo Técnico
	M3: Hacer Proceso de mejoramiento y perfeccionamiento del equipo de la unidad	Realización de capacitación para los integrantes de la unidad en temas como presentación de proyectos y aspectos administrativos en la ejecución de los mismos	Definir temas para capacitación	Numero de capacitaciones programadas / Numero de capacitaciones realizadas	Coordinado de Unidad
			Preparar materiales para la capacitación		Coordinado de Unidad
			Definir cronograma de capacitación		Coordinado de Unidad
			Ejecución de la capacitación		Coordinado de Unidad
			Evaluación y retroalimentación de la capacitación		Coordinado de Unidad
	Acompañar a Organizaciones de Base	M1: Acompañar al proceso de funcionamiento de 2 organizaciones de Base	Realización la asistencia técnica y administrativa del proyecto de las organizaciones de Base	Ubicación de proyectos	Numero de organizaciones proyectadas/ Numero de organizaciones acompañadas
Estrategia de fortalecimiento a la organización				Coordinado Unidad - Equipo Técnico	
Control y seguimiento a los proyectos				Coordinado Unidad - Equipo Técnico	
Estrategia de evaluación.				Coordinado Unidad - Equipo Técnico	

Cuadro 15. (Continuación)

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE
Continuar el Proceso de la Finca GRAHINCA como centro de Investigación y Capacitación	M1: Planificar la Finca GRAHINCA LA VEGA	Diseño de un plan específico de los niveles básicos del sistema productivo	Diagnosticar y Evaluar por medio de un análisis de suelo, las características físicas y biológicas de las áreas a trabajar.	Numero de estudios de suelo proyectados/ Numero de estudios de suelo realizados -Numero de fuentes de agua recuperadas	Equipo Técnico
			Identificación y reforestación de nacimientos y recuperación de fuentes de agua, obras de conservación de suelos (terrazas, siembras a nivel, barreras vivas y muertas y coberturas) y bosque como área de conservación.		Equipo Técnico
	M2: Diseñar e Implementar 3 proyectos nuevos y hacer Seguimiento a los Proyectos Ambientales y Agropecuarios	seguimiento y fortalecimiento a proyectos existentes	Construcción de establo	Numero de proyectos existentes / Numero de proyectos fortalecidos	Equipo Técnico
			Implementar sistemas de captación de aguas		Equipo Técnico
		Iniciación de proyectos productivos nuevos	Estudio de factibilidad	Numero de proyectos programados / Numero de proyectos ejecutados	Coordinado Unidad - Equipo Técnico
			Diseño del proyecto		Coordinado Unidad - Equipo Técnico
			Establecimiento del proyecto		Coordinado Unidad - Equipo Técnico

## 7. CONCLUSIONES

1. El personal de ICPROC considera que la planeación es importante porque garantiza la disminución de fracasos organizacionales; fundamentando la toma de decisiones en información real y concreta.
2. Se identificaron los procesos permitiendo la construcción de la estructura orgánica y funcional de la fundación. Lo anterior permitirá la acción conjunta y coordinada de un sinnúmero de elementos materiales, humanos y financieros, a fin de alcanzar el rumbo estratégico; Cada líder y equipo de la estructura orgánica participó en la creación y definición del plan estratégico; lo que a futuro garantizará el compromiso en la operativización del mismo.
3. El compromiso de la Dirección o la Alta Gerencia en la Fundación ICPROC, es altísimo, facilitándose la construcción colectiva, la participación y la alineación por parte de los miembros de todo el equipo.
4. Los objetivos y las estrategias contenidas en la planeación estratégica representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica organizacional.

## **8. RECOMENDACIONES**

1. El compromiso de la Dirección o Alta Gerencia en la Fundación ICPROC debe continuar, una vez terminada la fase de planeación estratégica, el reto será la medición y el control entre lo planeado y lo logrado, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2. Se debe diseñar un plan de entrenamiento al personal en miras de la interiorización de la metodología de planificación estratégica, tanto para el personal antiguo como nuevo. El dominio de la metodología, la interiorización de la misión y visión, sumado a la vivencia de valores de los valores garantizarán una dinámica de mejoramiento continuo de la Fundación que le permitirá sostenerse y ser exitosa.

3. Se debe implementar un mecanismo de evaluación de los planes formulados que posibilite el aprendizaje y el mejoramiento continuo. Este sistema de monitoreo debe ser un proceso de acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de planeación estratégica, determinar los aprendizajes y facilitar el mejoramiento continuo.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Bogotá. Mac Graw Hill 2006.

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Un enfoque Crítico. Segunda edición. Bogotá Mac. Graw Hill 2001.

FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Prentice Hall. Primera edición 2006.

GALARZA A., José Desarrollo organizacional. Medellín 1992.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos, Bogota, Alfa omega, 2001.

SANCHEZ, Eliécer. Teoría Administrativa, un enfoque investigativo. Bucaramanga Editorial Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga 2007.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Bogota, 3R Editores, 2003.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica Teoría y Método. Editorial Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Tercer Mundo Editores y Enrique Ogliastri. Cuarta edición, noviembre de 2000.