



**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
CORPORACIÓN SABANETA JOVEN**

JULIAN RAUL CANO CARBALLO

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE MERCADOS INTERNACIONALES
ENVIGADO
2.010**

**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
CORPORACIÓN SABANETA JOVEN**

JULIAN RAUL CANO CARBALLO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Mercados Internacionales**

ASESOR

DURLANDY CHAVERRA MUÑOZ

MAGISTER CIENCIAS ECONOMICAS

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ENVIGADO

2.010

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Envigado _____ de _____ de 2010.

AGRADECIMIENTOS

Antes que a todo quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesitamos, y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda nuestra vida.

También agradezco este trabajo a mi familia, por acompañarme en cada uno de los momentos de toda la carrera y ser siempre un gran apoyo. A mis padres, por todo lo que me han brindado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

Le doy infinitas gracias a mi esposa que me ayudo en los momentos más duros, que me animo a continuar cuando me veía agotado y sin ganas de seguir adelante.

Por último doy gracias a todos mis hermanos que de una u otra forma me dieron apoyo para seguir adelante y me dieron la mano en los momentos cruciales de mi carrera.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito identificar las falencias de la CORPORACION SABANETA JOVEN, para de este modo realizar un modelo de planeación estratégica que encamine a la corporación hacia una mejora del servicio.

Por medio de este modelo se pudo identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que pueden ayudar a la mejora de la prestación de los servicios de la corporación, para este proceso se utilizaron medios como bibliotecas, internet y el asesor asignado por la facultad de ciencias empresariales.

Para poder llevar a cabo este trabajo se elaboro una consulta detallada de todos los conceptos administrativos usados en una organización ya que hay conceptos que no se tenían completamente claros y eran necesarios para la elaboración del mismo, igualmente dentro del modelo se identificaron falencias a las cuales se les dio una solución inmediata como lo es el portafolio de servicios (herramienta fundamental para realizar una venta) y otros mas que se inicio un proceso de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente se dio un orden más claro a la CORPORACION SABANETA JOVEN, el cual le ayudara a mantenerse en el mercado por ser una corporación estructurada y con unos objetivos claros que generen confianza y seguridad al prospecto cliente.

ABSTRAC

The present study aimed to identify the shortcomings of the CORPORACION SABANETA JOVEN for this mode make a strategic planning model routed to the corporation towards improving the service.

Through this model is able to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that may help improve the provision of corporate services, for this process means were used as libraries, internet and counsel assigned by the business faculty.

To carry out this work was drawn up a detailed consulation of all administrative concepts used in an organization because there are concepts that are not completely clear and they were required to prepare the report, also within the model were identified failings for which gave them an immediate solution as is the portfolio of services (essential tool to make a sale) and some others that began a process of improvement in the short, medium and long term.

Finally there was a clearer order for the CORPORACION SABANETA JOVEN, which will help it on the market for being a corporation structured with clear objectives that build trust and security to the client listing.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
TÍTULO. DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN SABANETA JOVEN	15
1. TITULO	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
3. JUSTIFICACION	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. MARCO TEORICO	18
5.1 RESEÑA HISTÓRICA	18
5.1.1 Descripción del Municipio de Sabaneta	19
5.2 BASES TEÓRICAS	19
5.2.1 La planeación estratégica en Colombia	20
5.2.2 La planeación estratégica en Antioquia	21
5.2.3 Planeación estratégica	21
5.2.4 Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica (P.E.)	26
5.2.5 Definición y Concepto de Estrategia	27
5.2.6 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa	28
5.2.7 La planeación estratégica del recurso humano	29
5.2.8 Definición de cargos y roles	30
5.2. 9 Evaluación de desempeño	33

5.2.10 Matriz DOFA, FODA, O TOWS	35
5.2.11 La calidad y la planificación estratégica	38
5.2.12 La administración estratégica	39
5.2.13 Competitividad empresarial	40
5.2.14 Planificación estratégica de la imagen corporativa	40
5.2.15 ¿Cómo se constituye una entidad sin ánimo de lucro?	42
5.2.16 Lineamientos generales para la Constitución de una Corporación	45
6. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	51
6.1.1 Exploratoria	51
6.1.2 Descriptiva	51
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	51
6.2.1 Método Deductivo	51
6.2.2 Método Inductivo	51
6.2.3 Método Analítico	51
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	51
6.3.1 Fuentes primarias	51
6.3.2 Fuentes secundarias	51
7. RESULTADOS	51
7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO POR MEDIO DE LA MATRIZ POAM, MATRIZ PCI, MATRIZ DOFA DE LA CORPORACIÓN SABANETA JOVEN	51
7.1.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) Corporación Sabaneta Joven	52
7.1.2 Perfil de Capacidad Interna (PCI) Corporación Sabaneta Joven	52
7.1.3 Análisis Dofa-Matriz de estrategias	54
7.2 Direccionamiento estratégico: Misión, Visión y Principios Corporativos de la Corporación Sabaneta Joven	55
7.2.1 Misión	55

7.2.2 Visión	55
7.2.3 Principios corporativos	55
7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACION SABANETA JOVEN.	56
7.3.1 Organigrama Corporación Sabaneta Joven	56
7.3.2 Manual De Funciones	57
7.3.3 Instrumento para la evaluación de desempeño de la Corporación Sabaneta Joven	66
7.3.4 Portafolio de servicios	69
7.3.5 Imagen corporativa de la Corporación Sabaneta Joven	70
7.4 PLAN DE ACCIÓN DE LA CORPORACIÓN SABANETA JOVEN	71
7.4.1 Línea 1: Participativa y equitativa	71
7.4.2 Línea 2: Social e incluyente	74
7.4.3 Línea 3: Espacio para todos	76
7.4.4 Línea 4: Competitiva	77
7.4.5 Línea 5: Gestión institucional	78
8. CONCLUSIONES	81
9. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
WEBGRAFIA	84
ANEXOS	

LISTA DE ANEXOS

Estatutos Corporación Sabaneta Joven.

Cámara de Comercio.

DIAN – RUT.

Portafolio de servicios.

Fotografías eventos realizados.

GLOSARIO

Administración: Es el conjunto de actividades orientadas al cuidado, manejo de los bienes de los copropietarios que son ejercidas, en principio por la entidad sin ánimo de lucro nacida como consecuencia de la aparición de la propiedad común sobre un inmueble sujeto al régimen de propiedad horizontal.

Administrador: Persona natural o jurídica designada por la asamblea general de copropietarios en todos los edificios o conjuntos para ejercer la representación legal de la persona jurídica, salvo en aquellos casos en los que exista el consejo de administración, donde será elegido por dicho órgano, para el período que se prevea en el reglamento de copropiedad.

Corporación: Organización u organismo oficial, generalmente público, pero independiente de la administración estatal, que se constituye con fines de rentabilidad pública o social

Control. El control se da durante todo el proceso y todas las áreas de la organización, tanto en la parte administrativa como financiera. Este permite que el proceso se cumpla haciendo realidad lo planeado. Se debe orientar a cada uno de sus miembros para que se autocontroles cometiendo el mínimo de error y mejorar continuamente su labor. Sin embargo debe existir un control interno que le permita obtener mayor excelencia.

Coordinación: Es la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

Cultura Organizacional: es un conjunto de hábitos de conducta implantados en una organización para la captación, el análisis, el intercambio, la interpretación, el uso y la protección de las informaciones de valor.

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Ejecución: Proceso mediante el cual se implementa los objetivos, políticas, programas y proyectos de la entidad, mediante el uso adecuado de medios o recursos, para alcanzar los objetivos y políticas definidas.

Inteligencia Competitiva: La inteligencia competitiva es una interesante metodología que permite explorar sistemáticamente la competencia y aprovechar los resultados para generar estrategias adecuadas a situaciones diversas. En otras palabras, es anticiparse a la competencia; una entrada al desarrollo de estrategias competitivas”¹.

¹ <http://es.wikipedia.org/>. Consultado Marzo 12 de 2010.

Liderazgo: El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del procesos de comunicación, al logro de una o varias metas.

Planeación: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Seguridad del cliente: Factor determinante en la satisfacción y garantías del consumidor; con esto se pretende darle seguridad al cliente en cuanto al aspecto de respaldo económico, se hace necesario una empresa que este protegida de los riesgos que se pueden tener; a través de los seguros de protección a las inmobiliarias.

Sistema: La organización que actúa como un sistema, es integrada y por lo tanto cada una de las personas que la complementan son fuente importante para su desarrollo y crecimiento económico. Su objetivo principal es el de tener el mínimo de errores y mejorar continuamente; teniendo en cuenta las variables externas que pueden afectarla y el continuo cambio. Se encuentra actualizada e informada de los acontecimientos que posiblemente la podría afectar y las ventajas que tendría con relación a otras empresas por darse cuenta de un suceso importante que le favorece.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en las organizaciones, recolectan, procesan e interpretan, información externa e interna, con el propósito de conocer la situación real de la organización, para facilitar la toma de decisiones y contribuir con su permanencia en el medio.

La Corporación Sabaneta Joven, del municipio de Sabaneta, es una entidad sin ánimo de lucro, legalmente constituida, que actúa como de medio de comunicación para la población en general del municipio de Sabaneta, a través de procesos formativos, académicos y de capacitación teórico -práctica en procesos democráticos, participativos, comunitarios de promoción y bienestar social; que permitan descubrir alternativas de vida, para que sean agentes cívicos a nivel personal, social, cultural y económico de la comunidad en general.

Durante su corto periodo de constitución, se ha enfrentado ante una serie de situaciones que han impedido el cumplimiento de su objeto social, se han realizado algunas actividades con algún éxito, sin embargo, el no contar con herramientas administrativas como un modelo de planeación estratégica, ha impedido que la corporación se pueda proyectar en el tiempo, limitando el cumplimiento de su objeto social.

El presente documento, es el resultado de un proceso realizado al interior de la corporación, en el cual intervinieron tanto agentes internos como externos, iniciando con un diagnóstico estratégico, orientado a determinar la situación real de la corporación y sus relaciones con el medio. Para lograr e anterior propósito, se utilizaron herramientas como la matriz POAM, matriz PCI, matriz de impacto y DOFA.

Luego se definió el direccionamiento estratégico que contienen la Misión, la Visión y los principios corporativos.

Posteriormente se elaboró la plataforma administrativa: Organigrama, manuales de funciones (competencias); evaluación de desempeño, portafolio de servicios, Imagen Corporativa.

Finalmente, se planteo el plan de acción para los años 2011 y 2012, donde se establecieron líneas estratégicas como ruta metodológica para el cumplimiento de los objetivos de la corporación, enmarcadas en 5 líneas estratégicas: Participativa y Equitativa, Social e Incluyente, Espacio para Todos, Competitiva y Gestión Institucional.

Ninguna es más relevante que las otras, por el contrario la disposición y articulación de estas en la estructura, reflejan la responsabilidad de entender que el desarrollo es un proceso equilibrado e incluyente.

1. TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN SABANETA JOVEN

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación Sabaneta Joven es una entidad sin ánimo de lucro, de beneficio social, cultural y sirve de medio de comunicación a la población en general a través de procesos formativos, académicos y de capacitación teórico-práctica en procesos democráticos, participativos, comunitarios, de promoción y bienestar social, que permita descubrir alternativas de vida, para que sean agentes cívicos, a nivel personal, social, cultural y económico de la comunidad del Municipio de Sabaneta.

Durante su permanencia en el medio, el objeto de la Corporación Sabaneta Joven no se ha podido desarrollar con todo su potencial. Las razones son de diversa índole, no existe una estructura administrativa clara que permita el flujo de información tanto interna como externa que facilite la toma de decisiones; no cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido e interiorizado por cada uno de los miembros de la misma; no existen responsabilidades claramente definidas, ni mucho menos un plan estratégico que contribuya con el posicionamiento de la Corporación en el Municipio de Sabaneta, impidiendo el cumplimiento de su objeto social y su permanencia en el tiempo.

3. JUSTIFICACION

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de tecnología, la aparición de la revolución de las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Como consecuencia, vendrá la desregularización de las economías, la homogeneización de los productos y la clientelización de los mercados.

En todo este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las corporaciones ineficientes e ineficaces, es decir no productivas, se verán cada vez más amenazadas.

El cambio y la innovación de servicios serán la constante, y la capacidad de respuesta a esas necesidades se vuelven un elemento estratégico fundamental.

Los modelos de planeación estratégica deben de ser flexibles, que se ajusten al cambio, y permitan tomar decisiones acertadas en la organización, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el Futuro.

Cada vez más, las organizaciones necesitan de la planeación estratégica y de la mejor utilización de todos los recursos gerenciales y tecnológicos disponibles, para poder sostenerse y desarrollarse.

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

Por lo anterior, es evidente el diseño de un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de los usuarios de la corporación, la cual tendrá la necesidad de volcarse hacia la calidad en los servicios; convirtiéndose en una importante ventaja comparativa y competitiva.

Este trabajo nace de la necesidad de contar con una herramienta que oriente a la corporación en el cumplimiento de su objeto social, garantizando con ello su permanencia en el medio, para lo cual, es primordial la formulación de su misión y visión, el diseño de su plataforma administrativa y la elaboración de planes de acción a corto y mediano plazo, facilitando con ello la toma de decisiones.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Planeación Estratégica para La Corporación Sabaneta Joven, que permita el logro de los objetivos empresariales a través del tiempo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico estratégico por medio de la matriz POAM, Matriz PCI, Matriz DOFA.
- ✓ Formular el direccionamiento estratégico: Misión, visión y principios corporativos.
- ✓ Proponer una plataforma administrativa: Organigrama, manuales de funciones (competencias); evaluación de desempeño, portafolio de servicios, Imagen Corporativa.
- ✓ Diseñar planes de acción para la Formulación Estratégica de la Corporación Sabaneta Joven.

5. MARCO TEORICO

5.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Corporación Sabaneta Joven se crea con la necesidad de generar alternativas de formación, capacitación y la prestación de servicios sociales, culturales, recreativos, educativos, y ecológicos al sector público y privado sin abandonar el compromiso y la responsabilidad social con la población del Municipio de Sabaneta y los usuarios de la Corporación.

Busca la capacitación y conformación de grupos, presentándoles asesorías permanentes y generar espacios culturales efectivos y creativos donde la población puede expresar y fortalecer sus habilidades artísticas con el mejoramiento de la salud física y psicológica de la población: la educación para proporcionar bienestar integral que le permita resolver las situaciones existenciales y de salud, mejorando sus relaciones sociales y familiares. Además pretende crear un ambiente para el desarrollo integral de los/las niños/as, hijos de los capacitantes y capacitados, que asistan a la corporación, mediante actividades lúdicas, pedagógicas, y creativas, para generar un crecimiento adecuado de acuerdo a su edad.

La Corporación Sabaneta Joven se rige por unos estatutos, es una persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, de beneficio social, y cultural, por lo tanto sujeto a las normas nacionales, que rigen esta clase de de Corporación, tiene su domicilio principal en el Municipio de Sabaneta, Departamento de Antioquia de la República de Colombia.

La Corporación ha alcanzado desarrollar algunos proyectos con el Municipio de Sabaneta entre ellos: Convivencia y Seguridad Juvenil, Políticas Públicas de Convivencia Ciudadana. Con los recursos que quedan por la prestación de estos servicios se han invertido en actividades sociales que desarrolla la Corporación para la población más vulnerable del Municipio de Sabaneta.

5.1.1 Descripción del Municipio de Sabaneta:

Gentilicio: Sabaneteños Es una entidad sin ánimo de lucro, legalmente constituida, que actúa como de medio de comunicación para la población en general del municipio de Sabaneta, a través de procesos formativos, académicos y de capacitación teórico -práctica en procesos democráticos, participativos, comunitarios de promoción y bienestar social; que permitan descubrir alternativas de vida, para que sean agentes cívicos a nivel personal, social, cultural y económico de la comunidad del municipio de Sabaneta.

Es conocido como: El Rincón Joven del Valle de Aburra.

Limita con los municipios de Envigado, Itagüí, Caldas y La Estrella.

El municipio está conformado por 31 barrios y 6 veredas: María Auxiliadora, Las Lomitas, La Doctora, San José, Cañaveralejo y Pan de Azúcar.

Se encuentra a 14 Km. al sur de la ciudad de Medellín. Tiene como vías de acceso: La Avenida Las Vegas, la Avenida el Poblado y la Autopista Sur. Sabaneta debe su nombre a la expresión derivada de sabana, sustantivo diminutivo que significa lugar suave y plano, sin vegetación arbórea, fértil para pastar ganados o plantar un bello pueblo.

Fue fundado en el año 1903 como corregimiento del Envigado. El 25 de octubre de 1964 se promueve la creación de Sabaneta como municipio, bajo la coordinación del padre Arcila y de la Sociedad de Mejoras Públicas. En esta fecha se constituye la Junta Pro Municipio con líderes cívicos de la región. Tras cumplirse los trámites de rigor se llega al año 1967 y la Asamblea Departamental de Antioquia dicta el 30 noviembre la Ordenanza No. 7 por la cual se erige como municipio, la que empieza a regir el 1° de enero de 1968. Así nació el municipio de Sabaneta”².

5.2 BASES TEÓRICAS

² <http://www.sabaneta.gov.co/> . Consultado Marzo 12 de 2010.

La planeación estratégica en Colombia y en el mundo, ha sido una de las principales herramientas administrativas con mayor aplicación y utilidad, independientemente de la metodología empleada. Su principal utilidad es que brinda una metodología clara y flexible que permite el conocimiento de la organización, tanto en el aspecto interno como externo, con el propósito de aprovechar atributos como fortalezas y oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas y debilidades.

Desde las diferentes perspectivas de planeación, ésta ha tomado diferentes nombres a través del tiempo y ha permitido la inclusión de nuevos elementos técnicos que en algún momento han sido modelos de otras disciplinas, como es el caso de la MATRIZ BCG, que en un principio fue utilizada para calificar el portafolio de servicios de la organización desde una perspectiva mercadológica, que en la actualidad es una herramienta más de la planeación estratégica.

La planeación, como función administrativa, se ha considerado como el factor clave del éxito organizacional y la inclusión de la estrategia, que en un principio era un concepto utilizado en la industria militar, entra a jugar un papel fundamental en la evolución y renovación del concepto actual. Independientemente del nombre que se le quiera dar a cada uno de los proyectos organizacionales, el concepto de planeación estratégica siempre será vigente, en el sentido que toma información actual (tanto interna como externa) para proyectar a la organización en el tiempo.

Aunque inicialmente los modelos de planeación estratégica fueron empleados en organizaciones de carácter privado, en la actualidad existe una serie de especificaciones dependiendo del contexto, es así como se puede hablar de modelos de planeación estratégica desde lo público.

Otras formas de asociatividad como las fundaciones, corporaciones y demás, también han acuñado el término para hacer referencia a sus planes y modelos que les permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.2.1 La planeación estratégica en Colombia. La práctica de la planeación fue establecida en Colombia se da a comienzos de los años 50 en el gobierno de doctor Laureano Gómez, con el apoyo de una misión del Banco Mundial. En 1958 recibió un impulso con la creación del Departamento Nacional de Planeación.

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 339 del Título XII: "Del Régimen Económico y de La Hacienda Pública", Capítulo II: "De los planes de desarrollo", señala que:

Habrán un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el

gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución. 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, los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo, (Art. 339 CPC 1991)

Este artículo constitucional fue reglamentado en la [Ley](#) 152 de 1994, durante el gobierno del presidente Cesar Gaviria por la cual se estableció la ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Esta Ley extiende la práctica de la planeación a los demás entes territoriales. Así, se puede hablar del Plan Territorial de Desarrollo, que puede ser local, municipal, distrital o departamental”³.

5.2.2 La planeación estratégica en Antioquia. El 27 de noviembre de 1958, se creó a través de la Ordenanza número 20 la oficina de Planeación de Antioquia, hoy Departamento Administrativo de Planeación, considerada la primera a nivel regional creada en Colombia y concebida como una dependencia asesora del gobernador con la misión de orientar los destinos de Antioquia.

“50 años de planeación en Antioquia significan para nosotros un orgullo de ser pioneros junto con el Gobierno Nacional en planificar el desarrollo del departamento, en empezar a buscar y a diseñar las acciones estratégicas y los proyectos estratégicos que debía construir el departamento para poder buscar ser jalonadores de un verdadero futuro para Antioquia”.

Con orgullo la planeación departamental, muestra que en 50 años de gestión permitió la creación de empresas como ACUANTIOQUIA, EADE, EDA y CORNARE, apoyó los estudios que llevaron a la creación del Metro de Medellín, participó en los primeros estudios para la construcción de un cable aéreo que conectara los valles de Aburra y San Nicolás, participó en la creación del Área Metropolitana del Valle de Aburra, gracias a una alianza bipartita entre Planeación Departamental y Municipal de Medellín, entre muchos otros aportes al desarrollo de Antioquia”⁴.

5.2.3 Planeación estratégica. “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a

³ [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Developmento_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Developmento_(Colombia)). Consultado Marzo 12 de 2010.

⁴ <http://www.gobant.gov.co/noticias/noviembre2008/>. Consultado Marzo 12 de 2010.

cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”⁵. Alfredo Acle Tomasini: “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”⁶. Mintzberg y Waters.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de los negocios, son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

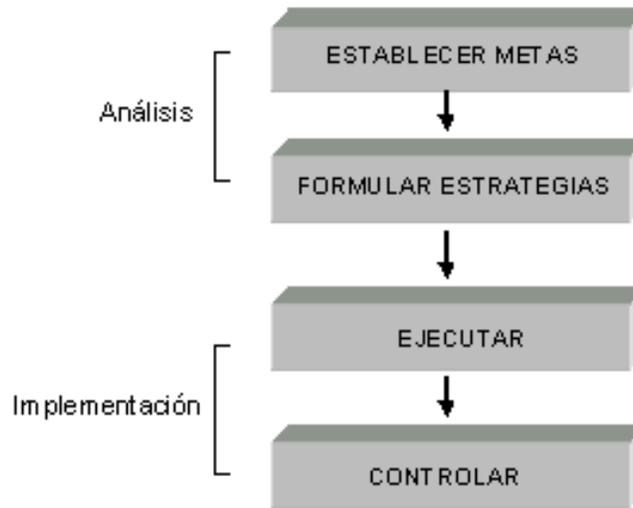
La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas predeterminadas”⁷.

⁵ <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>. Consultado Marzo 10 de 2010

⁶ IBID

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. Consultado el 9 de Marzo de 2010

PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas⁸.

“La función de la empresa es crear clientes”. Peter Drucker. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las

⁸ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>. Consultado Marzo 11 de 2010.

posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Se basa en la administración por objetivos y responde principalmente a la pregunta ¿Qué hacer?

La planeación estratégica es un proceso en el cual se distinguen claramente cuatro etapas, en cada una de ellas se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- Qué se quiere lograr.
- En qué situación se está.
- Qué se puede hacer
- Qué se va a hacer

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario”⁹.

La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, las posibilidades, y el comportamiento en el mercado; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo.

La Planeación Estratégica es un proceso que puede pensarse a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tipo de organización y el objetivo general de este trabajo. Para poder realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los altibajos del camino, los directores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional).

Este trabajo debe ser, moderadamente ambicioso, porque la planeación estratégica hace que una organización sea proactiva o no. No es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaz de satisfacer a su público.

Para tener éxito durante la implementación del plan y una vez terminado, es importante no sólo elegir la mejor estrategia sino crear métodos de control para cada una de las acciones, pero esta técnica no sólo debe medir que se cumplió una tarea sino la efectividad y eficacia de ésta.

También es importante saber que si bien es una tarea administrativa y gerencial, todos los niveles de la organización deben conocer el plan, hoy día ya no se trabaja bajo el modelo de individuo sino de equipo de trabajo.

Sallenave (1991), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Planificación estratégica significa el desarrollo de un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de

⁹ <http://www.virtual.unal.edu.co/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo empresarial, si no que implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización¹⁰.

5.2.4 Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica (P.E.):

Ventajas. Ofrece lineamientos consecuentes para las actividades de la organización, cuando los gerentes hacen uso de ella dan a sus empresas objetivos y métodos claramente definidos para alcanzar esos objetivos.

Con la planeación estratégica las organizaciones logran tener propósito y dirección claros y de esta manera las empresas se pueden anticipar a los problemas y hacerles frente antes de que sean demasiado graves e irreversibles. Ayuda a los gerentes a tomar decisiones con menos incertidumbre y por tanto, a reducir el riesgo.

La planeación estratégica reduce a un mínimo el peligro de cometer errores y de tener sorpresas desagradables porque las metas, objetivos y estrategias son sometidas a una evaluación de beneficio costo muy cuidadoso y es menos probable que resulten defectuosos e inviables.

A través de la planeación estratégica los gerentes pueden tomar decisiones que resistan la prueba del tiempo¹¹.

Desventajas. Exige una considerable inversión de tiempo, dinero, y personal, algunas empresas pasan años para que se den los frutos de la planeación estratégica.

El establecimiento y mantenimiento de un sistema formal de Planeación Estratégica implica altos costos.

El sistema de planeación estratégica restringe a la organización sólo a opciones racionales y libres de riesgos; y se puede desaprovechar opciones riesgosas; pero que si resultan pueden ser muy productivas para la organización.

Miller y Cardinal (1994) sostiene que: La Planeación Estratégica afecta el desempeño más fuertemente en las empresas grandes que en las pequeñas; la PE tiene un efecto mayor en las firmas intensivas en capital que en las intensivas

¹⁰ <http://www.tormo.com.co/articulos/87/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

¹¹ <http://usuarios.lycos.es/pcastillo80/pages/admon/estrategia.htm>. Consultado Marzo 11 de 2010.

en mano de obra; y, la PE afecta con mayor fuerza a las empresas operando en ambientes turbulentos que en el resto de las empresas.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, autores del libro *En busca de la excelencia*; incrementaron los cuestionamientos sobre los sistemas de planeación dentro de las organizaciones, argumentando que generan muchas rigideces; en este mismo sentido, Mintzberg (1994), en una especie de autocrítica sobre la planeación estratégica, ha aceptado que la estrategia emergente puede ser igual de exitosa que la estrategia deliberada, esta última como resultado de la PE formal. Y propone que la elaboración de estrategias que pretenda ser exitosa deberá caminar sobre dos ejes, uno deliberado y otro emergente.

De manera general los autores sostienen que los casos en que la planeación estratégica no ha sido exitosa ha sido debido a la rigidez del plan y la planeación sin consenso.

Se puede decir entonces que los sistemas de planeación estratégica funcionan si y solo si, se han "diseñado" correctamente pues su eficiencia está sujeta a limitaciones de las decisiones humanas.

5.2.5 Definición y Concepto de Estrategia. La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de lo bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

El término estrategia es de origen griego de la palabra *estrategia*, que significa estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

El diccionario Larousse, define la palabra **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión"¹².

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios la provee, **Bruce Henderson**: Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique, muchas de las definiciones

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/>. Consultado el 11 de Marzo de 2010.

modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer.
 - Qué demandas del mercado satisfacer.
 - A qué segmento de clientes atender.
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar).
 - Qué método de ventas utilizar.
 - Qué forma de distribución utilizar.
 - Qué área geográfica atacar”¹³.

5.2.6 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa:

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales.

Las limitaciones hacen referencia a las fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el estudio de los recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

¹³ http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial. Consultado el 11 de Marzo de 2010.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

5.2.7 La planeación estratégica del recurso humano:

Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías

Recordemos que una planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos (RR.HH). Este artículo, por lo tanto, explicará cómo se relacionan y cuál es la importancia en las organizaciones modernas.

Existen tres formas en que el departamento de RR.HH. puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

RR.HH y Plan estratégico.

- Oportunidades y amenazas externas.
- Fuerzas y debilidades internas.
- Ejecución del plan.

Oportunidades y amenazas externas: La administración de RR.HH. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

Fuerzas y debilidades internas: Si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de RR.HH. ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

Ejecución del plan: La administración de RR.HH. debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de RR.HH"¹⁴.

5.2.8 Definición de cargos y roles:

- **Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.
- El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes"¹⁵.
- **Tarea:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refieren a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función: es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones que constituya esa función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área departamento en que

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/>.

¹⁵

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracion.Consultado> Marzo 11 de 2010.

está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad)¹⁶.

El cargo también se define como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.¹⁷

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas asignadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de Cargos. Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas propias del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende¹⁸.

Análisis de Cargos. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como "el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño"¹⁹.

Estructura del Análisis de Cargos. La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden.

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.

¹⁶ <http://html.rincondelvago.com/definicion-de-roles-en-la-empresa>. Consultado Marzo 11 de 2010.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos14/manual-cargos/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

¹⁸ IBID

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/manual-cargos/>.

- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones”²⁰.

Modelos Teóricos de Descripción de Cargos. Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos.

Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Según Flippo (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- Identificación del trabajo.
- Resumen del trabajo.
- Deberes a ser desarrollados.
- Supervisión dada y recibida.
- Relación con otros empleos.
- Máquinas, herramientas y otros materiales.
- Condiciones de trabajo.
- Definición de los términos más usuales.
- Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

²⁰ IBID.

Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace).

Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales)²¹.

5.2. 9 Evaluación de desempeño:

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo²².

La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente.

La evaluación se ve como una unidad de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/manual-cargos/>.

²² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

Por tanto, la estrategia “evaluar para mejorar” busca construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. Busca que la evaluación se convierta en una práctica social capaz de generar cambios positivos en los procesos organizacionales”²³.

Competencias. El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”²⁴.

Las competencias laborales. Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

La competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos; comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que las personas se desempeñen con eficiencia como seres productivos.

Las competencias laborales son generales y específicas. Las generales se pueden formar desde la educación básica hasta la media. Las específicas se desarrollan en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y en la educación superior.

²³ <http://www.mineduacion.gov.co/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

Competencias laborales generales. son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido”²⁵.

Competencias laborales específicas. Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo.

Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen²⁶.

5.2.10 Matriz DOFA, FODA, O TOWS. 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.

Fortalezas: Hace referencia a las actividades y atributos internos que contribuyen al logro de los objetivos, al tiempo que lo apoyan, son controlables; son características positivas que hay que aprovechar, usar y explotar

Debilidades: Son las actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito, son controlables; son problemas presentes, hay que superarlos y prevenir su efecto

²⁵ <http://www.sena.edu.co/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

²⁶ <http://www.mineduccion.gov.co/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

Oportunidades: Son los hechos o tendencias en el entorno que podrían beneficiar el desarrollo de la organización (si se aprovechan adecuadamente), no son controlables; son posibilidades positivas, hay que aprovecharlas, sacar ventaja de ellas y utilizarlas a tiempo

Amenazas: Son los hechos o tendencias que inhiben o dificultan el desarrollo operativo de la organización, no son controlables; son posibilidades negativas, hay que esquivarlas, defenderse y anticiparse a su efecto.

Análisis del entorno: Lo que se quiere con este análisis es utilizar las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas y atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

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.

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, permite a la empresa formular estrategias para aprovechar sus **fortalezas**, prevenir el efecto de sus **debilidades** y superarlas, utilizar a tiempo sus **oportunidades** y anticiparse al efecto de las **amenazas**

Este análisis conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Estrategia FO. Está basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de sus fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

Estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades de la empresa, con el fin de neutralizar las amenazas del entorno, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia, en este

caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategia **DO**. Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad²⁷.

Análisis del entorno externo (POAM). Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno (POAM), se realiza con el fin de identificar el impacto que estas pueden tener en la empresa. El proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad o departamento en el entorno de la empresa.

El POAM, evalúa los siguientes factores: económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico²⁸.

Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.

Factores políticos: Se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar la empresa.

Factores sociales: Son los factores que afectan el modo de vivir de la gente, como son valores, justicia, paz social y discriminación, entre otros

Factores tecnológicos: Son los factores relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas y nuevas tecnologías de comunicación, transporte e información.

Factores ambientales: Son los factores que afectan o pueden llegar a afectar el medio ambiente, como la lluvia, la sequía, los vendavales.

Factores competitivos: Son todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia

Factores geográficos: Son los factores que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. Consultado Marzo 11 de 2010.

²⁸ <http://implementacionestrategia.blogspot.com/2007/02/gerencia-estrategica-gua.html>. Consultado Marzo 11 de 2010.

Análisis del entorno interno (PCI). El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el mundo externo, permite examinar la posición estratégica de una empresa en un momento dado y sirve para establecer las áreas que necesitan atención, evalúa cinco categorías: Capacidad directiva, tecnológica, de talento humano. Competitiva y financiera”²⁹.

La capacidad directiva: Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

La capacidad competitiva (o de mercado): Es decir todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.

La capacidad financiera: Incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deuda y capital.

La capacidad del talento humano: Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

La capacidad técnica o tecnológica: Está relacionada con producción, la infraestructura y el servicio

Resultados de la planificación:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.
- Como es lógico, la planificación estratégica, es un campo muy amplio, aquí simplemente unas”³⁰.

5.2.11 La calidad y la planificación estratégica. La planificación estratégica de la calidad, entendida como un conjunto de políticas definidas por la alta dirección para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, debe estar incorporada a la planeación estratégica de la empresa (Visión, Misión y Directrices Organizacionales) y busca adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno

²⁹ IBID.

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/>. Consultado Marzo 11 de 2010.

para que siempre esté en condiciones de prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; generalmente la planificación estratégica de la calidad, tiene productos muy definidos como son la política de calidad y los objetivos de calidad, al igual que las directrices necesarias para que se cumplan; como proceso, esta planificación tiene unas entradas y unas salidas, que consisten en información para la acción”³¹.

Calidad significa satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, de los ciudadanos en el caso de la administración pública en general o de un ayuntamiento en particular. Pero para alcanzar este objetivo, las organizaciones han de establecer sistemas de gestión que comprenden numerosos aspectos.

Por otra parte, la Gestión de la Calidad puede ser una respuesta adecuada para enfrentarse al cambio, como estrategia flexible y dinámica en una época en la que las transformaciones son profundas y ponen de manifiesto el atributo de la incertidumbre como uno de los rasgos más característicos del mundo globalizado”³².

5.2.12 La administración estratégica. Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Administración con Calidad Total (ACT). Es una manera de llevar a cabo las actividades empresariales en donde los directivos y los empleados trabajan cooperándose para mejorar tanto la calidad como la productividad. Es necesario que haya tres componentes para que la administración con calidad total florezca en cualquier compañía: administración participativa, procesos de mejoramiento continuo y utilización de grupos de trabajo³³.

La administración participativa. Es un proceso de confianza y retroalimentación que surge entre los directivos y los empleados. Significa ofrecer a los grupos de trabajo y a los individuos en particular las habilidades y el apoyo que necesitan para comprender mejor su actividad empresarial, su papel en el mejoramiento del

³¹ <http://www2.unicolmayor.edu.co:8070/>. Consultado Marzo 12 de 2010.

³² <http://www.aiteco.com/caliadmin.htm>. Consultado Marzo 12 de 2010.

³³ IBID.

proceso de producción y establecer su participación en realizar cambios en la organización. El proceso de mejoramiento continuo significa aceptar pequeñas ganancias incrementales como pequeños pasos hacia la calidad total. Este enfoque facilita que los empleados ganen confianza en torno al proceso de calidad total y brinda a los directivos las oportunidades para estimular y apoyar a los empleados y a los grupos”³⁴.

5.2.13 Competitividad empresarial. La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible, aun a costa de los derechos humanos de los trabajadores, en aras de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido decreciendo en todo el mundo y los países que son más competitivos son precisamente en los cuales el salario mínimo es mucho menor que en el promedio del mundo.

La característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada. La competitividad va relacionada con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales son quienes marcan el rumbo de la empresa competitiva al adquirir sus productos y a su vez las ganancias de esta empresa al ser reinvertidas marcan el indicador de su competitividad en el mercado”³⁵.

5.2.14 Planificación estratégica de la imagen corporativa. La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir y facilitar el reconocimiento y la recordación de una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa”³⁶.

³⁴ <http://www.dlrp.org/html/publications/>. Consultado Marzo 12 de 2010.

³⁵ <http://es.wikipedia.org/>. Consultado Marzo 12 de 2010.

³⁶ <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa>. Consultado Marzo 31 de 2010.

La Imagen Corporativa se refiere a la forma cómo percibe la mente de la persona o consumidor una organización. Es una imagen asociada de lo que una compañía "significa". Detrás de cada Imagen Corporativa debe existir un concepto que justifique la marca y los sentimientos asociados que se tuvieron en cuenta para la creación de la misma.

Debe reflejar la filosofía de la organización su razón de ser, sus principios y valores, su gente, su infraestructura, su ambiente laboral y su clima organizacional.

La creación de una imagen corporativa debe tomarse su tiempo y es un ejercicio en dirección a la percepción. Debe ser construida de manera colectiva por un equipo interdisciplinario conformado por los diferentes niveles de la organización, con acompañamiento de los expertos en mercadeo, los comunicadores, publicistas y en general todas aquellas personas con las habilidades y competencias para aportar a este importante proceso. Una vez construida la marca se utilizan herramientas como las relaciones públicas, campañas y otras formas de promoción y divulgación para sugerir un modelo mental al público.

Las marcas tiene un propósito y significado en la vida de las personas. Las marcas cautivan, fascinan y estimulan. Una marca exitosa crea una conexión emocional entre la gente y los productos o servicios que ellos consumen.

Para materializar y protocolizar la imagen de una organización, se debe recurrir a un instrumento denominado "Manual de Imagen Corporativa", el cual le permite a la organización definir entre otros los siguientes aspectos relacionados con la marca: identidad gráfica, diagramación, usos, tonos, sistemas de comunicación, señalización, ubicación de la marca en cada uno de los elementos de la publicidad, papelería entre otros.

La imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, crear recordación en su mente, generar posicionamiento de marca y facilitar así las ventas del producto.

Imagen corporativa y posicionamiento de producto. La imagen corporativa tiene como finalidad, el posicionamiento de un producto, un servicio, una ideología o un negocio. Debe ser consecuente con su filosofía, sus principios y sus valores, debe ser transparente y honesta. Cualquier diferencia entre la imagen corporativa y la oferta de sus productos o servicios, que pueda generar confusión entre los clientes tendrá efectos negativos en los resultados de la empresa.

Una imagen corporativa acertada debe ser creíble. Es decir, la imagen debe estar soportada en la calidad para generar confianza en el mercado.

Componentes de la imagen corporativa. La imagen corporativa está compuesta por varios elementos que de manera conjunta o independiente cumplen una misma función, acentuar la solidez de la organización. Esta imagen, se debe materializar gráficamente para que los usuarios puedan reconocer a la empresa, determinar las características y valores del producto o servicio.

Dentro de los elementos para materializar gráficamente podemos encontrar los siguientes:

Isotipo, Logotipo, Monograma, Fonograma, Eslogan, El nombre, Emblema, Tipograma, Pictograma, Anagrama, Logograma, Imagotipo.

Isotipo parte de la composición de un logotipo en un diseño grafico como publicitario.

Logotipo (coloquialmente conocido como logo) es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo y sirve a una persona, empresa, institución o producto para representarse.

Monograma es un símbolo formado generalmente por cifras y letras entrelazadas en conjunto, que como abreviatura se emplea en sellos, marcas, monedas, logotipos de empresas, etc.

Eslogan o lema publicitario (viene del inglés slogan, del gaélico escocés slaugh-gheun, slaugh (guerra) y gheun (grito, o sea, grito de guerra) es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para englobar tal y representarlo en un dicho.

Emblema, que significa “lo que está puesto dentro o encerrado”, a una imagen enigmática provista de una frase o leyenda que ayudaba a descifrar un oculto sentido moral que se recogía más abajo en verso o prosa.

Pictograma, es un signo que representa esquemáticamente un objeto real.

Anagrama, es una palabra o frase que resulta de la transposición de letras de otra palabra o frase.

Logograma, es un grafema unidad mínima de un sistema de escritura, que por sí solo representa una palabra o un morfema.

Imagotipo, es una imagen asociada al nombre y al logotipo de una empresa. Sirve para reforzar la identificación de la misma, persiguiendo la fácil memorización y

diferenciación por parte de los posibles clientes. Puede ser de diversas formas, como anagramas, mascotas o figuras de objetos³⁷.

5.2.15 ¿Cómo se constituye una entidad sin ánimo de lucro? Una entidad sin ánimo de lucro puede constituirse por acta de constitución, por escritura pública o por documento privado. Por acta de constitución.

Elabore el acta de la asamblea preliminar de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, etc). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, debe ser reconocida ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por el Presidente o Secretario de la reunión. Nota: Se recomienda este mecanismo para evitar la comparecencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio. Por documento privado

Cuando se constituye por documento privado, todos los asociados o fundadores deben firmar el documento de constitución que debe contener lo que más adelante se señala.

Este documento debe ser reconocido ante un funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, o juez o notario, por todas las personas que firmen como asociados o fundadores. Por escritura pública.

Cuando se constituye por escritura pública, todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener lo que más adelante se señala.

¿Qué debe contener el documento de constitución? Por un acta de constitución.

De la reunión donde se decida crear la entidad, se elaborará un acta que se denomina “Acta de la Asamblea de Constitución” y debe contener:

Los Estatutos que van a regir la entidad que deben contener los requisitos que más adelante se señalan, pueden ser insertos en el Acta o en documento anexo.

Los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia.

Firma de las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión. Estas firmas deben ser reconocidas ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado de la Cámara de Comercio.

³⁷ <http://www.imagenyconcepto.com/imagen/>. Consultado marzo 31 de 2010.

Nota: Se recomienda este mecanismo para evitar la comparencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

Por documento privado. Cuando se constituye por documento privado, todos los asociados o fundadores deben firmar el documento de constitución, que debe contener los estatutos con los requisitos que más adelante se señalan.

Este documento debe ser reconocido ante juez o notario, o con presentación personal ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por todas las personas que firmen como asociaciones o fundadores.

Por Escritura Pública. Cuando se constituye por escritura pública, todos los asociados o fundadores deben comparecer ante la notaría, en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener los estatutos con los requisitos que más adelante se señalan.

¿Qué debe contener el documento de Constitución?:

Nombre, identificación y domicilio (ciudad o municipio donde desarrolla sus actividades) de los asociados o fundadores.

Nombre de la entidad sin ánimo de lucro y su sigla, si la tiene. La conformación del nombre depende de la clase de entidad que constituya para lo cual deberá tenerse en cuenta las normas que la rigen.

Clase de persona jurídica: indique si se trata de una corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, asociación mutua, etc.

Domicilio de la entidad: ciudad o municipio donde la entidad sin ánimo de lucro va a desarrollar su objeto social.

Objeto social: enunciar en forma clara y completa las actividades a que se dedicarán principalmente la entidad.

Patrimonio y forma de hacer los aportes.

Forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración con indicación de las facultades y limitaciones de los órganos de administración (asamblea de asociados, junta directiva, consejo de administración) y representación legal (presidente, vicepresidente, director y sus suplentes).

Periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en lo que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias de los órganos de dirección y administración.

Requisitos para convocar a las reuniones, es decir, la forma o medio para citar a los asociados (comunicación escrita, avisos de prensa, carteleras, etc) con cuántos días de anticipación debe citar a las reuniones ordinarias y extraordinarias, persona u órgano que realizará la convocatoria a las reuniones ordinarias o extraordinarias.

Duración precisa de la entidad, expresada en años. Por ejemplo: 20 años (para las cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones, su duración será indefinida).

Causales de disolución: enunciar las causales de disolución anticipada de la entidad.

Forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad indicando el destino de sus remanentes, según los estatutos (Ej: si se van a entregar a una entidad de la misma naturaleza).

Facultades y obligaciones de los revisores fiscales, si el cargo está previsto en la Ley o en los estatutos. (Para las fundaciones cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales es obligatorio tener revisor fiscal).

¿Donde debe inscribirse la entidad?. La entidad debe presentar su solicitud de registro en la Cámara de Comercio con la jurisdicción en el lugar donde va a tener su domicilio principal.

¿Cómo efectuar el Registro de la entidad?. Una vez otorgada el acta de constitución, la escritura pública o el documento privado, presente copia auténtica, según el caso en cualquiera de nuestras sedes.

Cancele el valor de los derechos de inscripción que le liquidará el cajero.

La inscripción del acta de constitución de la escritura pública o el documento privado, causa adicionalmente un impuesto de registro a favor del departamento del Valle del Cauca en una tarifa del 0,7 % con base en el monto del patrimonio inicial de la entidad, si no tiene monto de patrimonio inicial y si no señala un patrimonio, la tarifa será el equivalente a cuatro (4) salarios mínimos diarios legales vigentes al momento de la inscripción.

5.2.16 Lineamientos generales para la Constitución de una Corporación. La corporación o asociación, son personas jurídicas que surgen de un acuerdo de

voluntades, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, sea físico, intelectual o moral, que puede contraerse a los asociados, o a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y las decisiones fundamentales de la entidad se derivan de la voluntad de sus miembros. Las corporaciones o asociaciones son personas jurídicas cuya base fundamental es el elemento personal. La corporación es autónoma en su creación y funcionamiento.

Tanto las fundaciones, como las asociaciones y las corporaciones son entidades sin ánimo de lucro, ESAL. Una entidad sin ánimo de lucro puede constituirse por documento privado a través de un acta de constitución o por escritura pública de conformidad con lo previsto en el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995. Una vez suscrito el documento privado por sus constituyentes o una vez suscrita y protocolizada la escritura pública, se debe registrar el acta de constitución o la escritura, según sea el caso, ante la Cámara de Comercio de su ciudad o departamento para que nazca la persona jurídica a la vida jurídica.

Constitución de una entidad sin ánimo de lucro por documento privado: El documento privado deberá contener el acta de la asamblea preliminar de constitución. El contenido de dicha acta debe incluir los siguientes elementos:

1. Indicar en el encabezado que se trata de una asamblea de constitución.
2. La fecha y lugar de la reunión.
3. Nombre, identificación y domicilio de los constituyentes (asociados o fundadores)
4. Constar la expresa voluntad de crear una entidad sin ánimo de lucro, sea corporación, asociación o fundación.
5. El texto de los estatutos que debe hacer parte integral del acta de constitución. (Más adelante se indican los elementos que deben contener los estatutos)
6. Constancia de aprobación de los estatutos.
7. Nombramiento de órganos directivos: representante legal, su suplente y los miembros de junta directiva.
8. Firma del presidente o secretario.
9. Firma de todos los fundadores o asociados, los cuales deben estar presentes en dicha reunión de constitución directamente o por apoderado.

Dicha acta debe constar en los libros oficiales de Asamblea de la ESAL. El documento de constitución debe acompañarse de una comunicación suscrita por el representante legal en la cual se indique:

- a. La dirección, teléfono y fax de la entidad.

b. El nombre de la autoridad que ejercerá la inspección y vigilancia de la entidad que se constituye.

Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus federaciones y las instituciones auxiliares del cooperativismo, deben presentar constancia firmada por el representante legal donde se manifieste haber cumplido las normas especiales que regulan la entidad constituida.

A la Cámara de Comercio se enviará una copia del acta en la cual debe constar la firma del presidente o secretario y debe ir firmada por el secretario de la reunión, con reconocimiento de su firma.

Este mecanismo es bastante ágil puesto que evita la comparecencia de todos los fundadores o asociados ante el notario.

Constitución de una entidad sin ánimo de lucro por escritura pública:

Una escritura pública es un documento que se elabora y protocoliza en una notaría con las exigencias de la ley. La escritura debe indicar el nombre, identificación y domicilio de los constituyentes (asociados o fundadores); constar su expresa voluntad de crear una entidad sin ánimo de lucro, sea corporación, asociación o fundación. Igualmente contener los elementos de los estatutos que se señalan a continuación.

Todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público.

Contenido de los estatutos:

- El nombre de la persona jurídica y su sigla si la tiene: Una entidad sin ánimo de lucro no puede usar el mismo nombre de otra ya inscrita en la respectiva Cámara de Comercio, por tanto se sugiere consultar previamente el nombre ante dicha entidad para evitar la homonimia.
- La clase de persona jurídica: Indique si se trata de una corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, asociación mutua, etc.
- El domicilio de la entidad (ciudad o municipio). El lugar que se indique determinará la competencia de la cámara de comercio ante la cual se debe registrar, así como la entidad gubernamental que ejercerá la inspección y vigilancia de la ESAL.

- La duración: Periodo de vigencia de la ESAL. En el caso de las fundaciones, las entidades de naturaleza cooperativa, fondos de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones la duración debe ser indefinida. En los otros tipos de ESAL sus constituyentes deben indicar el periodo de duración de la misma.
- Objeto: Actividad o actividades a que se dedicará principalmente la entidad. Puede indicarse actividades conexas que son necesarias para cumplir su objeto principal.
- El patrimonio: Lo constituyen todos los bienes tangibles e intangibles que ingresan a la entidad y la forma de hacer los aportes para sostener la ESAL y dar cumplimiento al objeto social. En las fundaciones siempre deberá indicarse el monto del patrimonio inicial. Es de señalar que el patrimonio afectado a la entidad no será objeto de repartición a favor de sus asociados una vez la ESAL se disuelva y liquide. Se sugiere que en los estatutos de la ESAL se prevea que en caso de extinguirse, sus bienes pasarán a la entidad pública o privada colombiana sin ánimo de lucro que disponga la Asamblea.
- Determinación de los miembros de la Asociación o la Fundación, sus derechos, deberes, condiciones para ingresar a la entidad, causales de retiro, prohibiciones, sanciones en caso de incumplir los estatutos y el procedimiento para imponer las sanciones.
- La forma de administración, incluyendo los órganos de dirección, administración y representación legal, con sus facultades y limitaciones, si las tienen.

Los órganos de dirección son cuerpos colegiados que representan a todos los asociados o fundadores, los cuales tendrán derecho a voz y voto. Estos órganos son la Asamblea General de Asociados o el Consejo de Fundadores y representan a la entidad como máximo órgano decisorio de la misma. Tienen dentro de sus principales funciones:

- Elegir los órganos de administración.
- Aprobar la situación financiera de la entidad. (estudiar y aprobar el presupuesto, aprobar los estados financieros y balance general).
- Determinar las directrices de la entidad.
- Aprobar las reformas estatutarias.
- Elegir el revisor fiscal.
- Decretar la disolución o liquidación de la entidad, en el caso de las asociaciones o corporaciones.

Por su parte los órganos de administración son la Junta Directiva o Consejo Directivo y en algunos casos se prevé la creación de un comité ejecutivo. La creación de estos órganos es potestativa de los constituyentes de la ESAL, a diferencia de la Asamblea y el representante legal, cuya creación siempre debe estar presente. Estos órganos de dirección se encargan de hacer cumplir los estatutos y las decisiones de la asamblea y acompaña al representante legal en su labor de administración de la entidad. Los estatutos deben prever sus

funciones y periodos de permanencia y si existe la posibilidad de ser reelegidos.

Finalmente se encuentra el representante legal, quien es la persona natural o jurídica encargada de ejecutar todos los actos tendientes a desarrollar y cumplir el objeto social y las directrices impartidas por la Asamblea General. El representante legal actúa en nombre de la entidad judicial y extrajudicialmente y sus actuaciones comprometen a la entidad.

La periodicidad de las reuniones ordinarias de Asambleas y Juntas Directivas y los casos en que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.

Las reuniones ordinarias son las que se celebran con una periodicidad definida en los estatutos y dentro de los temas que se discuten en las mismas son:

- Análisis de la situación financiera y administrativa de la entidad.
- Estudio y aprobación de los estados financieros.
- Estudio y aprobación de las reformas estatutarias.
- Estudio y aprobación de las directrices de la entidad.
- Elección de junta directiva y demás funcionarios de su competencia.
- Elección del revisor fiscal, si lo hay, y aprobación de sus honorarios.

Si bien no es obligación que las asambleas ordinarias de una ESAL se realicen durante los primeros tres meses del año, como ocurre con las sociedades comerciales, se recomienda que las mismas se realicen durante este periodo. Lo anterior debido a que en las reuniones ordinarias se aprueban los estados financieros y es en ese momento en que la Asamblea debe decidir, en caso de existir un excedente, la creación de una reserva con destinación específica, monto sobre el cual, de acuerdo a las normas tributarias vigentes en Colombia no se pagaría impuesto de renta sobre dicho excedente.

Si por el contrario no se crea esa reserva previo a la declaración del impuesto sobre la renta, la ESAL estaría obligada a pagar un impuesto con una tarifa del 20% sobre el excedente que resulte.

Las reuniones extraordinarias son las que se celebran en casos especiales cuando una necesidad urgente o imprevisible así lo amerita. Estas reuniones extraordinarias las pueden convocar los miembros de la Asamblea General, la Junta Directiva, el representante legal o el revisor fiscal si lo hubiere. En la citación de las reuniones extraordinarias debe indicarse los temas del orden del día y solo podrán ser discutidos esos temas. En todo caso los estatutos podrán prever la posibilidad que por decisión del 70% de los miembros presentes o representados, la Asamblea o Junta Directiva podrá ocuparse de otros temas una vez agotado el orden del día.

En los estatutos se debe indicar cómo se convoca a las reuniones, por que medio (prensa, cartelera, etc.), el lugar donde se celebrarán, y con cuantos días de anticipación debe convocarse. De igual forma debe indicarse el quórum para deliberar y decidir.

También pueden preverse otro tipo de reuniones, como son:

- Reuniones universales: Aquellas que se celebran cuando se encuentran presentes el 100% de los miembros de la Asamblea o la Junta Directiva y existe voluntad para realizar la reunión. Pueden reunirse en cualquier sitio, hora y lugar.
- Reuniones de segunda convocatoria: Son aquellas que se celebran cuando la primera reunión ordinaria no se ha logrado celebrar. Estas reuniones deben llevarse a cabo no antes de los 10 días ni después de los 30 días hábiles contados desde la fecha de citación de la primera reunión fallida.
- Reuniones No Presenciales o Consulta del Sentido Del Voto: Siempre que ello se pueda probar, habrá reunión de Asamblea o de Junta Directiva cuando por cualquier medio todos los Asociados puedan deliberar y decidir por comunicación sucesiva o simultánea.

De igual forma, serán válidas las decisiones de la Asamblea, cuando por escrito, todos los Asociados expresen el sentido de su voto. Si los Asociados hubieren manifestado su voto en documentos separados, deberá indicarse el término máximo para recibir esas comunicaciones. Es obligación del representante legal informar a los participantes en la reunión (asociados, fundadores o miembros de junta directiva) el sentido de la decisión, dentro de los cinco (5) días calendario siguientes a la recepción de los documentos en los que se exprese el voto.

Las decisiones que se tomen en reuniones no presenciales, deben constar en actas, las cuales deben elaborarse y asentarse en el libro respectivo dentro del mes siguiente a la fecha de la reunión respectiva. Las actas serán suscritas por el Presidente y el Secretario de la reunión y copias de las mismas serán validas con la firma de uno u otro dando fe que son tomadas fielmente de los libros respectivos.

En el caso de existir revisor fiscal, debe preverse su designación tanto del principal como del suplente, el tiempo para el cual son elegidos, sus funciones y obligaciones. En las fundaciones, cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales es obligatorio tener revisor fiscal.

Las causales de disolución y liquidación de la entidad.

Se debe tener en cuenta que las causales de disolución de las fundaciones son taxativas: a) Cuando transcurren dos años contados a partir del reconocimiento de la personería jurídica (es decir desde la inscripción en la Cámara de Comercio ?artículo 40, Decreto 2150 de 1995) y no ha iniciado sus actividades; b) cuando

se cancela su personería jurídica, y c) por extinción de su patrimonio o destrucción de los bienes destinados a la misma (artículo 652 del Código Civil.

En el documento de disolución deberá especificarse la destinación de los remanentes a una entidad similar.

Así mismo deberá contemplarse unas disposiciones transitorias relacionadas con la designación de los miembros de junta directiva y el representante legal principal y suplente, indicando su nombre y su identificación.

6. ESTRATEGIA METODOLOGICA

6.1.1. Exploratoria. La investigación exploratoria es por lo general el inicio de una serie de estudios diseñados con el objetivo de proveer información para la toma de decisiones. El objetivo de esta investigación es formular hipótesis respecto a los problemas u oportunidades que originaron la situación de decisión.

6.1.2. Descriptiva. Como es una Corporación con poca participación en el municipio, trae como consecuencia una insuficiencia de recursos económicos para su funcionamiento, por lo tanto se buscará crear estrategias con el fin de potencializar la oferta de los servicios de esta entidad; poniendo a disposición de los clientes todo el recurso Humano, Técnico y Tecnológico.

6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

6.2.1. Método Deductivo. Aplica juicios lógicos a un principio o ley conocido para encontrar otros principios o consecuencias desconocidas.

6.2.2. Método Inductivo. Se estudian casos particulares y se extienden a conocimientos generales.

6.2.3. Método Analítico. Se extraen las partes de un todo para estudiarlas por separado y analizar las relaciones entre ellas; experimentando y analizando muchos casos, se establecen leyes universales. Incluye por tanto un ejercicio de síntesis sobre los resultados obtenidos en el análisis.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

6.3.1. Fuentes primarias. Información de los socios, de la comunidad, y servidores públicos.

6.3.2. Fuentes secundarias. Análisis de información encontrada en materiales escritos, libros, textos y documentos.

7. RESULTADOS

7.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA CORPORACION SABANETA JOVEN

7.1.1. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) Corporación Sabaneta Joven.

Factores económicos	Oportunidades	Amenazas	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Inversión pública	X		X		
Exoneración tributaria	X		X		

Factores políticos	Oportunidades	Amenazas	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Estabilidad política	X		X		
Renovación de clase dirigente	X		X		

Factores sociales	Oportunidades	Amenazas	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Desempleo		X	X		
Proyectos innovadores con alto impacto social	X		X		

7.1.2. Perfil de Capacidad Interna (PCI) Corporación Sabaneta Joven.

Capacidad directiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Plan estratégico		X	X		
Imagen corporativa		X		X	
Empoderamiento	X		X		
Responsabilidad social	X		X		

Capacidad competitiva	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Satisfacción del usuario		X	X		
Pertinencia del servicio	X		X		

Acceso a recursos del municipio de sabaneta		X	X		
---	--	---	---	--	--

Capacidad financiera	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Acceso al capital		X	X		
Facilidad para salir del mercado		X		X	
Liquidez		X	X		

Capacidad talento humano	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Nivel académico talento humano	X			X	
Remuneración		X	X		
Sentido de pertenencia, motivación y compromiso	X		X		

Matriz de impacto

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración:

- ✓ Las consecuencias
- ✓ La probabilidad de ocurrencia
- ✓ La capacidad de reacción
- ✓ El grado de vulnerabilidad

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Responsabilidad social	X			Inversión pública	X		
Empoderamiento	X			Exoneración tributaria	X		
Pertenencia del servicio	X			Estabilidad política	X		
Nivel académico		X		Renovación clases dirigentes	X		
Sentido de pertenencia	X						
Amenazas	Impacto			Debilidades	Impacto		

	A	M	B		A	M	B
Desempleo	X			Plan estratégico	X		
Proyectos innovadores con alto impacto social	X			Imagen corporativa		X	
				Satisfacción del usuario	X		
				Acceso a recursos del municipio	X		
				Acceso a capital	X		
				Facilidad para salir del mercado		X	
				Liquidez	X		
				Remuneración	X		

7.1.3. Análisis DOFA – Matriz de estrategias

Hoja de trabajo (MATRIZ DOFA) Corporación Sabaneta Joven

Corporación Sabaneta Joven VS el medio	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Inversión Pública	Desempleo
	Empoderamiento	Proyectos innovadores con alto impacto social
FORTALEZAS	F.O	F.A
Responsabilidad social	Generar alianzas estratégicas con el municipio para fortalecer procesos participativos, comunitarios de promoción y bienestar social.	Crear una propuesta de subsidios económicos que coadyuven a disminuir las problemáticas de los sectores más vulnerables del municipio.
Pertinencia del servicio	Ofrecer programas que respondan a las necesidades de la comunidad.	Diseñar propuestas innovadoras en temas sociales culturales y económicos que se ajuste a las necesidades del cliente.
DEBILIDADES	D.O	D.A

Plan estratégico	Diseñar un plan estratégico acorde con las necesidades de la corporación y flexible al cambio.	Generar alianzas estratégicas con el municipio en propuestas productivas.
Acceso a recursos del municipio	Participación en procesos de licitación de orden municipal.	Formular programas sociales que contribuyan con el desarrollo económico del municipio

7.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA CORPORACION SABANETA JOVEN

7.2.1. Misión

La Corporación Sabaneta Joven es una entidad sin ánimo de lucro, genera propuestas de formación y capacitación en temas sociales, culturales y económicos, dirige sus acciones sociales a la comunidad contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los Sabaneteños.

7.2.2. Visión

En el 2015 la Corporación Sabaneta Joven será reconocida a nivel municipal como la entidad de formación y capacitación líder por su responsabilidad social y trabajo con la comunidad y buscamos con nuestras acciones contribuir a la transformación de la sociedad Sabaneteña.

7.2.3. Principios corporativos

Integralidad y eficiencia

Ofreciendo un servicio permanente y continuo con personal idóneo, logrando la óptima aplicación del talento humano y de los recursos disponibles, con criterios de solidaridad.

Eficacia y solidaridad.

Asegurando la solución de los problemas de las comunidades, que correspondan a sus expectativas y necesidades.

Equidad

Promoviendo la igualdad social dando alto valor al individuo para alcanzar un equilibrio justo en la Sociedad.

Desarrollo.

Con la continua capacitación y actualización logramos el fortalecimiento de nuestro equipo de trabajo, con compromiso y lealtad, conociendo su responsabilidad social.

Perfeccionamiento.

Generando datos que puedan utilizarse para la toma de decisiones, para conocer la participación e incidencia en las comunidades, las tendencias y reorientar el rumbo de la Corporación, oportunamente, ante los eventuales cambios. Mirando el comportamiento social, cultural y económico a través de la historia.

7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACION SABANETA JOVEN

7.3.1. Organigrama Corporación Sabaneta Joven



Dirección – domicilio de la empresa

Teléfono: 288 40 58

E-mail: corporacionsabanejovent@hotmail.es

Celular: 3135501801 - 3005541019

7.3.2. Manual De Funciones. El manual de funciones es un documento que permite enunciar las responsabilidades, alcance y nivel de autoridad de cada uno de los empleados de la organización; logrando claridad sobre el objeto de la función de los cargos y optimizando el tiempo y el cumplimiento de las acciones.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
I. IDENTIFICACIÓN
Denominación del cargo: Director Administrativo. Jefe inmediato: Asamblea General. No. De cargos: 1. Salario: \$1.800.000.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL
Administrar eficientemente los recursos humanos, Financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas que integran la dependencia; cumpliendo tanto con las políticas establecidas por la administración de la junta directiva.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none">1. Asistir a las reuniones de la junta directiva, con voz pero sin voto.2. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la junta directiva y de los presentes estatutos.3. Elaborar el presupuesto anual de la corporación y presentarlo a la asamblea para su estudio y aprobación.4. Dirigir la política general de la corporación conforme a las decisiones de los órganos directivos.5. Presentar un informe anual de actividades.6. Recomendar el personal necesario para los diferentes programas a fin de ser aprobados por la junta directiva.7. Velar por el bienestar de la Corporación y de sus empleados y sus asociados.8. Incrementar los ingresos de la Corporación, a través de los servicios

<p>prestados.</p> <p>9. Realizar proyecciones anuales en servicios prestados</p> <p>10. Realizar compras de insumos de acuerdo a las necesidades de la Corporación.</p> <p>11. Revisar las funciones realizadas por los empleados.</p> <p>12. Capacitar al personal para el adecuado funcionamiento de la Corporación.</p> <p>13. Autorizar permisos a los empleados, aprobar vacaciones y reemplazos de personal.</p> <p>14. Autorizar pagos a los proveedores de insumos, pagos de nomina, parafiscales.</p> <p>15. Firmar los cheques.</p> <p>16. Autorizar cotizaciones y precios a los clientes.</p> <p>17. Revisar los informes enviados por el Contador.</p> <p>18. Responsable de todo lo concerniente a la parte administrativa y ante las entidades legales.</p> <p>19. Participar en la formulación del direccionamiento estratégico de la Corporación.</p> <p>20. Promover en los trabajadores de la empresa el cumplimiento de las obligaciones legales, el contrato de trabajo, las normas u órdenes superiores.</p> <p>21. Establecer de común acuerdo con sus funcionarios los métodos de evaluación del cumplimiento de planes y programas y definir controles necesarios para que se cumplan los objetivos y políticas generales fijadas por la Corporación.</p> <p>22. Identificar y analizar las principales causas de reclamaciones y sugerir medidas preventivas y/o correctivas para evitar su recurrencia.</p>	
<p>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (criterios de desempeño)</p>	
<p>Diseñar los mecanismos necesarios para garantizar la seguridad e integridad de la compañía.</p>	
<p>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>	
<p>Conocimientos básicos contables.</p> <p>Normas generales sobre administración de los recursos.</p> <p>Manejo de relaciones interpersonales</p>	
<p>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>	
<p>ESTUDIOS:</p> <p>Título profesional de Administrador De Empresas.</p>	<p>EXPERIENCIA:</p> <p>1 año.</p>

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS
LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Denominación del cargo: Coordinador de Proyectos.

Cargo del jefe inmediato: Director Administrativo.

Salario: \$ 1.000.000.

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Desarrollar las actividades relacionadas con sus funciones y orientar los objetivos hacia metas establecidas por la Corporación. Impulsando la aplicación de planes y proyectos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Prepara documentos de propuestas y contratos.
- Mantener contacto con clientes y proveedores.
- Preparar y presenta informes de gestión, ante la asamblea general y la junta directiva.
- Realizar seguimiento y control a los tiempos, costos y recursos.
- Asegurar la calidad definida para cada proyecto.
- Orientar, desarrollar y evaluar al equipo de trabajo.
- Manejar situaciones difíciles.
- Gestionar las Compras y Administración de contratos.
- Hacer el cierre contractual y administrativo.
- Supervisar e inspeccionar proyectos de ejecución.
- Elaborar los presupuestos para el funcionamiento de la Corporación.
- Promoción, ventas y mercadeo de los servicios comercializados por la Corporación.

<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir sistemas para la fijación de precios y diseñar programas promocionales. • Demostración a los clientes de los productos de la Corporación. • Presentar informes a la gerencia mensualmente. • Elaborar presupuestos de ventas periódicamente junto con el Director Administrativo. • La demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (criterios de desempeño)	
Apoyar los proyectos que se adelantan en la Corporación, procurando su desarrollo y cumplimiento acorde a los objetivos planteados.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Planeación y Desarrollo social. Mercadeo y ventas. Servicio al cliente.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS: Tecnólogo, profesional en mercadeo y ventas, elaboración de Proyectos.	EXPERIENCIA: 1 año.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del cargo: secretaria.	
Cargo del jefe inmediato: Director Administrativo.	

Salario: \$ 600.000.

II. PROPOSITO PRINCIPAL

Apoyar los procesos desarrollados en la Corporación a través de las labores de atención al cliente, recepción, envío y control de la correspondencia, mecanografía y otras actividades propias del secretariado.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

-
- Contestar el teléfono.
- Llevar los libros de inscripción de los socios con dirección y teléfonos actualizados.
- Citar a las reuniones de acuerdo con el cronograma definido por la corporación
- Llamar a los usuarios de los usuarios de los diferentes programas, para brindar información de importancia.
- Mantener organizado el archivo.
- Recibir, radicar, distribuir y despachar la correspondencia de la corporación
- Conciliar los extractos bancarios y preparar los informes para facturación.
- Atender solicitudes de proveedores sobre pago de facturas.
- Elaborar recibos de caja por todos los conceptos de dinero que entren.
- Realizar las consignaciones.
- Elaborar los comprobantes de egreso para la contabilidad.
- Elaborar los pagos de la seguridad social de los empleados a cargo.
- Liquidar y pagar la nomina.
- Recibir la información del cliente dando respuesta oportuna según sea el caso.
- Ser el canal de comunicación entre los beneficiarios y la junta directiva.
- Elaborar cartas, remisiones, memorandos, actualización de precios, entre otros.
- Realiza un informe semanal donde identifica y actualiza la cartera con los pagos realizados por los clientes donde se evidencia: cliente, factura, monto cancelado, banco, fecha.
- Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.
- Revisar los cortes de caja del día con sus respectivos comprobantes.
- Firmar las actas y todos los documentos de la junta directiva.

<ul style="list-style-type: none"> Las demás funciones que le sean encomendadas o asignadas, relacionadas con el cargo. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (criterios de desempeño)	
Sirve de apoyo a todos los procesos que se desarrollan en la Corporación y que requieran de su participación.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocimientos básicos de contabilidad. Conocimientos básicos de atención al cliente. Conocimientos básicos de informática.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS: Técnico en secretariado comercial.	EXPERIENCIA: 1 año.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES
I. IDENTIFICACIÓN
Denominación del cargo: Contador. No. De cargos: 1. Cargo del jefe inmediato: Director Administrativo. Salario: \$ 700.000.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL
Planear, controlar y optimizar el sistema contable generando procesos y procedimientos que aseguren una información completa, confiable y/o oportuna de los Estados financieros de la corporación para establecer eficiencia y eficacia en el sistema, y así, brindar atención rápida a los clientes internos y externos facilitando la toma de decisiones.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Vigilar que las operaciones que realice la corporación se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.
2. Informar oportunamente, por escrito, a la asamblea general, a la junta directiva o al director administrativo, las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la corporación o en el desarrollo de sus negocios.
3. Rendir los informes que sean solicitados por las entidades gubernamentales que ejerzan funciones de vigilancia y control de las corporaciones.
4. Velar por que se lleven correctamente la contabilidad de la corporación y las actas de las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva, igualmente porque se conserve debidamente la correspondencia y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
5. Inspeccionar rigurosamente los bienes de la corporación y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos.
6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
8. Convocar a la asamblea general, a la junta directiva, a las reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
9. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea general o junta directiva.
10. Elaborar y registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos.
11. Coordinar y Realizar periódicamente los arqueos de caja respectivos, para evitar desviación de fondos.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (criterios de desempeño)

Cumplir con los objetivos establecidos por la empresa en la organización de la misma y el buen funcionamiento de ésta.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocimientos de contabilidad.	
ESTUDIOS: Contador Público	EXPERIENCIA: 2 años.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
<p>Denominación del cargo: Tesorero.</p> <p>No. De cargos: 1</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Director Administrativo.</p> <p>Salario: \$ 1.100.000.</p>	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asegurar que los recursos económicos que ingresen a la Corporación, tengan un uso adecuado frente a las órdenes de pago.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informe económico mensual a la junta directiva y anual a la asamblea general, presentando el balance para cada periodo. • Estar atento al movimiento financiero oportunamente de los dineros que entran y depositarlos en cuenta bancaria. • Velar para que se mantenga al día las relaciones bancarias, cuentas nuevas, CDTS, y demás transacciones que necesite la corporación. • Custodiar el efectivo y los títulos valores. • Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (criterios de desempeño)	
1. Cumplir con los objetivos establecidos por la Corporación mediante los estatutos establecidos.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>Conocimientos contables.</p> <p>Conocimientos de administración.</p> <p>Conocimientos de ventas y promoción.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS:	EXPERIENCIA:

Contador o Administrador.

2 años

7.3.3. Instrumento para la evaluación de desempeño de la Corporación Sabaneta Joven

La Corporación Sabaneta Joven, busca que el recurso humano que presta los servicios en las diferentes áreas de la organización, trabaje no solo por el logro de los objetivos organizacionales, sino también por el logro de los objetivos personales, para ello ha diseñado un instrumento de evaluación del desempeño, que permite fortalecer los aspectos positivos del desempeño laboral y proponer planes de mejora para los aspectos de menor satisfacción, con lo cual el trabajador tendrá metas que alcanzar cada día en pos de la superación personal, laboral y económica.

CORPORACIÓN SABANETA JOVEN

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

INFORMACIÓN GENERAL

Evaluado

Nombres:	Apellidos:	C.C.
Dependencia:		
Cargo:		

Evaluador

Nombres:	Apellidos:	C.C.
Cargo:		

Periodo evaluado

Desde: DD/MM/AA
Hasta: DD/MM/AA

Motivo de la evaluación

Período Anual

Cambio de Empleo

Período de Prueba

Cambio de Evaluador

Instrucciones

Concertación de objetivos de desempeño

1. La evaluación está indicada en los siguientes casos: Al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo, al terminar el período de prueba y por cambio de evaluador.
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado.
3. Redacte conjuntamente con el empleado los objetivos a lograr en el período respectivo.
4. Plantee objetivos alcanzables y cuantificables.
5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
6. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.
7. Valore el logro de cada objetivo, de acuerdo al método para calificar establecido. (De uno a cinco, o de uno a diez)
8. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo y dividiendo por el número de objetivos evaluados.

Concertación de objetivos de desempeño

N°	Descripción	Logro/calificación
1		
2		
3		
5		
6		
Calificación definitiva = \sum/N		

Fecha de concertación de objetivos

Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Firma Evaluador _____

Firma Evaluado _____

FACTORES DE DESEMPEÑO

Área de productividad

Utilización de recursos: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.

Calidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

Oportunidad: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.

Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

Cantidad: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.

Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.

Área de conducta laboral

Compromiso institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.

Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.

Colaboración: Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.

Atención al usuario: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.

Mejoramiento y desarrollo

Puntos fuertes

1.

2.	_____
3.	_____
4.	_____
Oportunidades de mejora	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
Recomendaciones para el mejoramiento	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____

Firma del evaluador

Ciudad y fecha _____

7.3.4. Portafolio de servicios

Arte

- ✓ Animación de procesos socioculturales en contexto urbano.

- ✓ Investigación en torno a: la comunicación, cultura, educación y representaciones sociales.
- ✓ Talleres de formación en técnicas de manejo. Manualidades, dibujo y pintura.
- ✓ Escuelas comunitarias de arte para el emprendimiento social y la convivencia comunitaria.

Educación

- ✓ Escuelas de animación socio cultural y desarrollo humano.
- ✓ Formación de animadores y líderes comunitarios, estudiantiles.
- ✓ Acompañamiento para la construcción de proyectos de vida con jóvenes.
- ✓ Acompañamiento en procesos de convivencia escolar.
- ✓ Realizar trabajos de investigación participativa.
- ✓ Realizar capacitaciones de educación no formal.

Recreación

- ✓ Acompañamiento a procesos vivenciales (campamentos, eco-parches, salidas aventura) con niños y niñas, jóvenes y adultos.
- ✓ Escuelas para la formación de recreadores/as comunitarios.
- ✓ Acompañamiento social desde la lúdica, el juego y la recreación para el desarrollo de procesos de convivencia social.

Ecología

- ✓ Promover salidas pedagógicas ecológicas.
- ✓ Mantenimiento de zonas verdes.
- ✓ Reforestación.
- ✓ Formación a la comunidad en temas ambientales.
- ✓ Guías ecológicos bilingües.
- ✓ Realización de actividades de promoción y orientación ambiental.

Campañas educativas en manejo de residuos sólidos.

7.3.5. Imagen corporativa de la Corporación Sabaneta Joven

La Corporación Sabaneta Joven, ha venido desarrollando un trabajo importante en este aspecto, es por ello que ya tiene diseño de logo de la Corporación el cual se utiliza la papelería impresa, como sobres, papel carta, tarjeta personal, portafolio de servicios.

LOGO

Los colores utilizados en el logo son básicos y comunes, pero unidos en este diseño representan el objetivo de la corporación; el rojo es un color adecuado para expresar la alegría entusiasta y comunicativa, regocijo fiesta y placer, el verde es reservado y esplendoroso, es el color de la esperanza, expresa

naturaleza, juventud, deseo, descanso y equilibrio, el blanco expresa la idea de la inocencia, paz, estabilidad absoluta, calma y armonía.

La base del logo es un círculo de color negro y tomando lo positivo de este nos representa en la elegancia, la formalidad y fortaleza, y mezclado con el rojo y el naranja produce un efecto vigoroso.



7.4. PLAN DE ACCIÓN DE LA CORPORACIÓN SABANETA JOVEN

7.4.1. Línea 1: Participativa y equitativa:

Definición: Esta línea estratégica enmarca las diferentes acciones del ámbito social, para lograr desde la organización y la participación, la capacidad de articular esfuerzos de tal manera que se fortalezca el capital social gracias al trabajo conjunto entre la corporación y la ciudadanía.

Objetivo: Diseñar acciones sociales participativas y equitativas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Municipio de Sabaneta.

COMPONENTE: Cultura Ciudadana.				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Cultura de la Autorregulación</p> <p>Propiciar la coherencia entre la ética, la ley y la cultura, para consolidar en los ciudadanos el deseo de cumplir las normas y autorregularse.</p>	<p>Desarrollo de estrategias de pedagogía sobre el comportamiento del ciudadano.</p> <p>Implementación del servicio social voluntario.</p>	<p>Realizar un diagnóstico participativo, durante el segundo semestre del 2010, sobre las percepciones que tienen los habitantes sobre el respeto por la vida, las normas y bienes públicos en el Municipio de Sabaneta.</p> <p>Tener en funcionamiento a enero de 2011 un grupo de Servicio Social Voluntario que represente a la corporación.</p>	\$ 20.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Culturízate</p> <p>Garantizar la pluralidad de expresiones culturales, difundiendo la oferta y ampliando el universo cultural del Municipio, e incidiendo en cultura que favorecen comportamientos agresivos y discriminatorios frente a otras culturas, haciendo énfasis al reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>Desarrollo de eventos culturales para el reconocimiento de nuestra diversidad.</p> <p>Promoción de prácticas culturales para vivir el Municipio en la noche.</p> <p>Fomento de redes culturales. Apoyo a expresiones creativas y culturales de las mujeres.</p>	<p>Construir 1 inventario de las expresiones culturales de Sabaneta, según la demanda y la oferta cultural del Municipio, durante el segundo semestre del 2010.</p> <p>Presentar una propuesta para el diseño e implementación de un plan estratégico cultural al Municipio de Sabaneta a 10 años.</p> <p>Realizar una convocatoria para apoyar las iniciativas y las expresiones culturales en el Municipio de Sabaneta en el primer semestre de 2011.</p>	\$ 50.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

		Realizar 1 jornada nocturna bimestral que involucren expresiones culturales y manifestaciones artísticas el primer semestre de 2011.		
--	--	--	--	--

COMPONENTE: Organización y Participación				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPRO MISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Formación ciudadana para el desarrollo local y la construcción de lo público.</p> <p>Fortalecer y consolidar el capital social, reconociendo y fortaleciendo el espíritu cívico y las iniciativas de las comunidades.</p>	<p>Creación y consolidación de semilleros para la participación de la comunidad.</p> <p>Formación, actualización y apoyo a la gestión de las Juntas de Acción Comunal.</p>	<p>Desarrollar 1 propuesta en: talleres de formación en mecanismos de participación ciudadana para la comunidad en el primer semestre de 2011.</p> <p>Realizar 1 propuesta en: talleres de formación en gestión pública para los integrantes de las JAC, Durante el 2012</p>	\$ 10.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Promoción y apoyo a la organización ciudadana para la integración social.</p> <p>Promocionar e incentivar la organización local en sus diversas manifestaciones y espacios, actuando en forma prioritaria con las organizaciones comunitarias, las JAC y las redes sociales y</p>	<p>Promoción y asesoría técnica a las organizaciones comunales y sociales, y realización de eventos comunitarios para la integración social.</p> <p>Dinamización y apoyo a redes sociales, comunitarias con visión local y global.</p>	<p>Desarrollar 1 propuesta para fortalecer técnica y organizativamente organizaciones sociales y comunitarias en el primer semestre de 2010.</p> <p>Articular redes sociales, incluyendo organizaciones de mujeres y jóvenes para desarrollar proyectos productivos.</p>	\$ 15.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

ciudadanas, así como facilitar y apoyar el trabajo de las veedurías ciudadanas.				
---	--	--	--	--

7.4.2. Línea 2: Social e incluyente:

Definición: Esta línea estratégica busca mejorar la capacidad de la Corporación, para prestar de manera exitosa su misión, mediante posibilidades de participación de la población más vulnerables en los programas que se desarrollen.

Objetivo: Fortalecer los aspectos sociales a través de la inclusión en las actividades que desarrolle la Corporación.

COMPONENTE: Formación y Capacitación:				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Calidad y Pertinencia</p> <p>Potenciar las competencias y habilidades de pensar, saber hacer de los niños, niñas y jóvenes para interactuar con los demás.</p>	<p>Edúcate</p> <p>Apoyar el aprendizaje mediante una biblioteca itinerante en los diferentes sectores del Municipio de Sabaneta.</p>	<p>Garantizar que 500 niños, niñas y jóvenes utilicen la oferta de equipamiento de la biblioteca itinerante durante el 2011.</p>	<p>\$ 10.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Apoyo a la comunidad</p> <p>Promover programas y servicios que permitan el mejoramiento de los servicios sociales de la comunidad.</p>	<p>Comunidad Educada</p> <p>Promocionar la participación de la comunidad en procesos educativos.</p>	<p>Capacitar a 100 personas de la comunidad en procesos de participación.</p> <p>Realizar 2 campañas para la sensibilización de la comunidad.</p>	<p>\$ 20.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

COMPONENTE: Deporte y Recreación				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Deporte, salud, cultura ciudadana y convivencia</p> <p>Promover la práctica del deporte como actividad saludable, prevención de la enfermedad, estímulo a la integración comunitaria, la participación, la cultura ciudadana y la convivencia. Orientación técnica de las actividades deportivas y recreativas como practicas saludables para transformar costumbres y consolidar valores para la convivencia ciudadana.</p>	<p>Movámonos pues</p> <p>Conjunto de acciones que favorecen modelos de vida saludable por medio de la actividad física, el deporte y la recreación, con diferentes grupos de población: aeróbicos, caminatas.</p>	<p>Presentar 1 propuesta para ser operadores del proyecto Movámonos Pues. Atender a 2000 personas en el año 2012.</p>	<p>\$ 20.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Deporte, salud, cultura ciudadana y convivencia</p> <p>Promover la práctica del deporte como actividad saludable, prevención de la enfermedad, estímulo a la integración comunitaria, la participación, la cultura ciudadana y la convivencia. Orientación</p>	<p>Promoción y apoyo al deporte asociado, educativo y comunitario</p> <p>Apoyar y estimular las actividades tradicionales del sector educativo, asociado (ligas y clubes) y de las comunidades (capacitación, implementación deportiva y competencias)</p>	<p>Deporte educativo</p> <p>Presentar 1 propuesta para organizar los juegos Comunales 2010-2012 en las acciones del deporte comunitario. Presentar 1 propuesta para asesorar a los clubes para que adquieran el reconocimiento deportivo</p>	<p>\$ 35.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

técnica de las actividades deportivas y recreativas como practicas saludables para transformar costumbres y consolidar valores para la convivencia ciudadana.		cumpliendo la legislación deportiva.		
---	--	--------------------------------------	--	--

7.4.3. Línea 3: Espacio para todos:

Definición: Esta línea estratégica asume los retos de contribuir con un ambiente sano y agradable, en armonía con la naturaleza, mediante la gestión y la participación de la comunidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Objetivo: Conservar el medio ambiente y los recursos naturales del Municipio de Sabaneta para propiciar al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes del municipio.

COMPONENTE: Educación ambiental:				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Cultura ambiental responsable y ética.</p> <p>Promover una cultura del respeto y las relaciones sanas entre los individuos, la sociedad y la naturaleza para el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Educación ambiental.</p> <p>Capacitación en temas ambientales.</p>	<p>Preparar 2 salidas pedagógicas de educación ambiental, para la sensibilización de los jóvenes de las instituciones educativas públicas de los grados 10º y 11º en el primer semestre del 2011.</p> <p>Presentar 1 propuesta para capacitar a 100 personas del Municipio de Sabaneta en temas ambientales.</p>	<p>\$ 13.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Educación para la prevención y la protección ambiental.</p> <p>La sostenibilidad ambiental será un principio estructurante del desarrollo, a la cual le será inherente la práctica cotidiana de una gestión de los recursos naturales de la vida, comprometida con la conservación y el mejoramiento ambiental.</p>	<p>Educación para uso y consumo sostenible de los recursos naturales.</p> <p>Resignificación de espacios públicos de importancia ambiental.</p> <p>Educación para la participación en la gestión ambiental.</p>	<p>Realizar 2 campañas educativas temáticas, durante el año 2011.</p> <p>Capacitación a 5 organizaciones sociales en gestión ambiental.</p>	<p>\$ 17.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

7.4.4. Línea 4: Competitiva:

Definición: esta línea estratégica busca desarrollar la capacidad de organizar actividades, en perspectivas de considerar las necesidades de trabajo y las diferentes fuentes de información, para el fortalecimiento del sector productivo y la promoción de las competencias de los ciudadanos.

Objetivo: Desarrollar programas especiales de formación para el trabajo, acordes a las necesidades del sistema productivo y utilizar sistemas de información laboral para identificar necesidades de formación; fortaleciendo la cultura del emprendimiento y generando oportunidades de trabajo.

COMPONENTE: Cultura y Emprendimiento:				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Formación para el trabajo y la inclusión laboral.</p> <p>Pretende facilitar el acceso al mundo del trabajo a jóvenes, mujeres, discapacitados a través de la formación socio-laboral y la capacitación para la creación de empresas.</p>	<p>Formación de población vulnerable y acceso a la inclusión laboral.</p> <p>Formación de personas jóvenes para el trabajo.</p> <p>Fortalecimiento y desarrollo de los sistemas de información laboral.</p>	<p>Formar 100 hombres y 100 mujeres en disciplinas del trabajo pertinente.</p> <p>Ayudar a la inserción laboral de estas personas formadas.</p> <p>Capacitar instructoras e instructores de programas de formación para el trabajo, a diciembre de 2011.</p>	\$ 18.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>
<p>Promoción de competencias</p> <p>Impulsar el desarrollo de la cultura del emprendimiento, a través de incentivos y promoción de competencias.</p>	<p>Desarrollo cultural del emprendimiento.</p> <p>Incentivos y promoción del emprendimiento.</p> <p>Fondo de promoción de ideas productivas.</p>	<p>Realizar 2 concursos que apoyen las iniciativas productivas del Municipio.</p> <p>Gestionar 2 ideas productivas, acompañadas del Municipio de Sabaneta.</p>	\$ 40.000.000	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p> <p>Corresponsables: Municipio de Sabaneta Empresa Privada</p>

7.4.5. Línea 5: Gestión Institucional:

Definición: Esta línea estratégica permite favorecer el fortalecimiento institucional, la gestión pública y privada, el crecimiento profesional y social de los empleados, el aumento económico de la corporación y el mejoramiento continuo de la Corporación para lograr un efectivo desarrollo organizacional.

Objetivo: Aplicar las herramientas administrativas y gerenciales que posibilite el mejoramiento continuo, el fortalecimiento institucional y el desarrollo administrativo.

COMPONENTE: Comunicaciones:				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Plan corporativo.</p> <p>Articular las diferentes estrategias comunicacional es generadas por la corporación.</p>	<p>Utilizar los diferentes medios de información, distribuyendo estos de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.</p>	<p>3 medios de comunicación generados</p> <p>3000 usuarios a los que les llegan los medios de comunicación.</p>	<p>\$ 4.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>
<p>Comunicación interna.</p> <p>Fortalecer el proceso de comunicación de la corporación.</p>	<p>Utilizar los medios de comunicación para el fortalecimiento del desarrollo interno.</p>	<p>90% de los usuarios que acceden y califican los medios de comunicación internos.</p>	<p>\$ 2.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>
<p>Comunicación externa.</p> <p>Implementar estrategias de comunicación masiva para divulgar los procesos y proyectos ejecutados por la corporación.</p>	<p>Fortalecer la comunicación organizacional, para promoción de la gestión que desarrolle la corporación.</p>	<p>4 estrategias de comunicación externa implementadas.</p>	<p>\$ 3.200.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>

COMPONENTE: Planeación, Seguimiento y Evaluación				
PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS DEL PROGRAMA	COSTO	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Planeación y desarrollo organizacional</p> <p>Fortalecer procesos para lograr un efectivo desarrollo organizacional, físico social y económico de la corporación y del territorio.</p>	<p>Plan estratégico institucional de la Corporación Sabaneta Joven.</p> <p>Direccionamiento estratégico.</p> <p>Imagen corporativa.</p> <p>Plataforma administrativa</p> <p>Portafolio de servicios</p>	<p>4 instrumentos de planificación: 2 de gestión, 2 de evaluación.</p> <p>Formulación de misión, visión y principios corporativos.</p> <p>Diseño de la imagen corporativa de la corporación.</p> <p>Elaboración del organigrama, manuales de función e instrumento de evaluación de desempeño.</p>	<p>\$ 1.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>
<p>Talento humano competente</p> <p>Implementar estrategias que potencien las competencias del recurso humano y mejoren la prestación de los servicios</p>	<p>Bienestar laboral integral</p> <p>Empleado competente y capacitado.</p> <p>Cultura del servicio.</p>	<p>90% de los empleados satisfechos con el ambiente laboral.</p> <p>5 empleados capacitados.</p> <p>90% de confianza de la ciudadanía en la institución.</p>	<p>\$ 3.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>
<p>Gestión de recursos</p> <p>Implementar estrategias que garanticen una efectiva gestión de los recursos económicos de la corporación.</p>	<p>Gestión de recursos a nivel departamental, nacional e internacional.</p>	<p>20 propuestas que les llegue a estos entes, 10 anuales.</p>	<p>\$ 4.000.000</p>	<p>Responsables: Corporación Sabaneta Joven</p>

8. CONCLUSIONES

La formulación de un modelo de planeación estratégica para la Corporación Sabaneta Joven mejora los procesos internos en la organización, además contribuirá al logro de las metas y objetivos propuestos por la dirección y a su vez facilitará la permanencia en el tiempo de la organización.

El trabajo realizado le permitirá a la Corporación contar con una valiosa herramienta para la toma de decisiones a través de la aplicación de las estrategias y planes de acción establecidos.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso, que permite establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo tanto, las empresas siempre deben estar en los procesos de planeación e implementación de sus planes, por lo que se constituye una herramienta importantísima de la administración.

Finalmente este trabajo nos deja una perspectiva más clara del camino a seguir con la CORPORACION SABANETA JOVEN ya que por medio de este se logro identificar muchas falencias que se tenían y del mismo modo planear a corto, mediano y largo plazo una solución a estas falencias, este trabajo muestra que ya la CORPORACION SABANETA JOVEN es una organización con bases, con unos objetivos y unas metas claras que deben ser cumplidas, que la llevaran a ser una entidad con reconocimiento a nivel municipal y departamental.

9. RECOMENDACIONES

Poner en práctica el Plan de Acción sugerido en el presente trabajo, facilitando el cumplimiento misional de la Corporación y su permanencia en el medio.

Establecer vínculos efectivos con el sector privado, en particular con aquellas organizaciones que tengan políticas claras y efectivas sobre responsabilidad social.

BIBLIOGRAFIA

CARMONA VALENCIA FERNANDO. Gestión del Recurso Humano en la Empresa, Tecno Press Ediciones, 2.004.

CARTILLA LABORAL LEGIS, 2.007.

CLAUDE S., George Jr., Historia del pensamiento administrativo, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1984.

CÓDIGO LABORAL COLOMBIANO, Legis, 2.007.

CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 2.002

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill, 2000. (28 ed.), México, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. [Edición](#) Santafé de Bogotá 1999, 699 Páginas.

DESSLER, Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Prentice Hall, 6ta Edición, [México](#) 1994, 239 Páginas.

DESSLER, GARY. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, EDITORIAL PRETINCE HALL, 2.001

Fred R. David, "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990. "Planeación Estratégica".

GONZALEZ GATICA RODOLFO. Creando valor con la gente, Grupo Editorial Norma, 2.005

MONDY WAYNE y NOE ROBERT. Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Prentice Hall, 2.005.

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN. Administración Moderna de Personal, Editorial Thompson, 2.007

SILICEO, Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México 1985, 470 Páginas.

WERTHER, William. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Páginas.

WEBGRAFIA

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>.

Planeación estratégica

<http://www.monografias.com/trabajos14/manual-cargos/>.

Definición de cargo

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/>

Gerencia estratégica

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/>.

Estrategia

<http://implementacionestrag.blogspot.com/2007/02/gerencia-estrategica-gua.html>

Análisis de matriz DOFA, POAM y PCI

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/>.

Administración estratégica

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/>.

Modelos de planeación estratégica

<http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organizacion/teoria-organizacion>.

Organización

<http://www.alipso.com/monografias/>.

Administración

<http://www.sabaneta.gov.co/>

Municipio de Sabaneta

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/>.

Evaluación de desempeño

<http://www.sena.edu.co/>.

Competencias laborales

<http://www.imagenyconcepto.com/imagen/>

Imagen Corporativa

<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa>.

Imagen Corporativa

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/c>
Capacitación del recurso humano.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/>
Recursos humanos y planeación estratégica.

ANEXOS

ANEXO 1. Estatutos CORPORACION SABANETA JOVEN DEL MUNICIPIO DE SABANETA.

ANEXO 2. Cámara de Comercio Aburrá Sur, Certificado de existencia de entidades sin ánimo de lucro, CORPORACION SABANETA JOVEN.

ANEXO 3. Formulario del Registro Único Tributario, CORPORACION SABANETA JOVEN.

ANEXO 4. Logo

ANEXO 5. Slogan

ANEXO 6. Sobre Oficio

ANEXO 7. Fotografías de eventos de socialización y sensibilización.

LANZAMIENTO DE LA CORPORACION EN EL RESTAURANTE DULCE PAN EN SABANETA.



ENTREGA REGALOS PARA INICIO DE CLASES



DIA RECREATIVO EN LA VEREDA CAÑAVERALEJO



GRUPO TALLERES DE CULTURA CIUDADANA.



SALIDAS PEDAGOGICAS



TALLERES DE CULTURA CIUDADANA



DIA DEL NIÑO 2010





