

Centro de Desarrollo Tecnológico  
Educativo y Gerencial

AulaGlobal

Cursos Área: Planificación

Mérida, 2008

## RESUMEN EJECUTIVO

El **objetivo general** del Área en Planificación es generar capacidades, en profesionales del área de tecnologías de información y comunicaciones, orientadas hacia la formulación, diseño e instrumentación de planes para el desarrollo de acciones de apoyo a clientes internos de grandes organizaciones, buscando incrementar los indicadores de gestión, desempeño y calidad desde una visión integral que atienda las áreas humana, tecnológica, de mercado, financiera y administrativa, con la participación protagonista de los socios de la empresa.

El programa de formación del Área contempla su intervención en dos niveles de actuación, el primero se orienta hacia el desarrollo y fortalecimiento de la formación básica en el área de planificación de profesionales, prestadores de servicios a procesos internos para el desarrollo de empresas. En un segundo momento, a través de estos profesionales, el programa apoya el desarrollo de capacidades entre los directivos, gerentes y operarios de tecnologías de información y comunicaciones, de las empresas del estado, mediante el diseño, operación y evaluación de procesos de planificación estrechamente vinculados a metas extra-departamentales.

Este Área está dirigido a profesionales egresados de centros de educación superior y está constituido por los siguientes módulos:

### **Modulo Fundamental**

**Taller de Planificación (TP)**

### **Módulos Básicos**

**Planificación Estratégica Institucional (PEI)**

**Planificación Operativa (PO)**

**Desarrollo de Habilidades Gerenciales (DHG)**

**Análisis y Control de Gestión (ACG)**

**Tablero de Mando Integrado (Balanced Scorecard) (CMI/BSC)**

### **Módulo Avanzado**

**Planificación Prospectiva**

Se plantean las posibilidades de modalidad virtual en un ambiente de aprendizaje en línea o de modalidad presencial en nuestras instalaciones, esta última siempre y cuando se complete un número mínimo de participantes.

Los cursos pueden realizarse en forma individual o en conjunto para cubrir los diferentes aspectos relevantes de este campo.

## **JUSTIFICACIÓN**

En los últimos años, el creciente nivel de exigencia de la sociedad, la legislación y reglamentación vigente, de los clientes internos de las organizaciones y el aumento de la competitividad, han originado en el entorno empresarial la necesidad de contemplar e incorporar a su gestión criterios cada vez más amplios respecto a la planificación de acciones para mejorar, transformar y dar respuestas más pertinentes respecto a las necesidades de las comunidades, calidad, medio ambiente y grupos de intereses internos, que les permitan establecer elementos diferenciadores respecto al pasado y sus competidores.

El mundo empresarial requiere de personas con conocimientos, habilidades y competencias en el tema, es innegable que los planes de estudios de muchas universidades no incluyen formación en esta disciplina específica, por lo cual se hace necesaria esta formación.

El programa que se presenta a continuación responde a las necesidades para el desarrollo estratégico y mejora de la competitividad de las organizaciones venezolanas, a partir de la contextualización y desarrollo de las bases teóricas y prácticas de un Sistema de Planificación que haga posible construir el futuro deseado y los objetivos estratégicos en términos de:

- **Contextualizar** la planificación como proceso de gestión presente en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones públicas y privadas y como fundamento de los procesos de control de gestión y control operacional.
- **Formular** y diseñar planes y sus respectivos procesos de análisis de los recursos, los actores y la situación a transformar así como el planteamiento de objetivos y estrategias de logro.
- **Mejorar** los procesos internos de las áreas funcionales de la organización de manera compatible con las formulaciones estratégicas de la organización como un todo, en plena alineación y armonía con el despliegue de las directrices de orientación estratégica del negocio.

## **OBJETIVO GENERAL**

El Área tiene como objetivo dotar a los participantes de las herramientas, elementos y habilidades requeridas para la formulación, diseño e instrumentación de los sistemas integrados de planificación, permitiendo la integración de políticas, procedimientos y recursos para alcanzar las metas corporativas propuestas y generar una organización más competitiva, rentable y comprometida con la sociedad.

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES A DESARROLLAR O FORTALECER**

El término “competencias” representa una combinación de atributos -con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades- que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlas. Este concepto

está estrechamente relacionado con otros términos con significados similares como capacidad, atributo, habilidad y destreza.

Las competencias y las destrezas han sido entendidas como “*conocer y comprender*” - conocimiento teórico de un campo académico-, “*saber cómo actuar*” -la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones- y “*saber cómo ser*” -los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social-.

Existe un conjunto de competencias denominadas profesionales (aquellas que todo profesional universitario debería poseer para un desempeño exitoso), dividiéndose éstas en **competencias genéricas o transversales** y en **competencias específicas**, es decir, las propias de cada profesión o áreas de conocimiento.

Los objetivos planteados en este Área permitirán desarrollar o reforzar sus **competencias profesionales** respecto a su:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organización y planificación
- Comunicación oral y escrita
- Capacidad de gestión de la información
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
- Razonamiento crítico
- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones
- Creatividad
- Liderazgo
- Motivación por la calidad
- Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en la práctica
- Capacidad de entender el lenguaje y propuestas de otros especialistas
- Capacidad de auto-evaluación
- Capacidad de negociación

Las competencias específicas a desarrollar en el área de planificación están relacionadas con el/la:

- Análisis de situaciones, actores y recursos organizacionales.
- Diseño de objetivos jerarquizados y priorizados, expresados en sus respectivos componentes: meta, responsables, indicadores y tiempo.
- Diseño de estrategias para el logro de los objetivos expresados en actividades y tareas.
- Incorporación de la variable temporal a los procesos de planificación.
- Articulación inter-organizacional de acciones direccionadas de manera sinérgica.
- Articulación de las acciones planeadas con otros procesos gerenciales como dirección, control y organización.
- Integración de procesos de planificación de diferentes niveles de la organización (estratégico o de negocio, funcional y operacional).
- Vinculación de las acciones de la organización con las estrategias nacionales.

## CONTENIDO

A continuación se presentan en detalle, los módulos que componen el Área. Estos módulos integran esfuerzos de aprendizaje más concretos que lo que significa cada uno como un curso.

### Taller Planificación

**¿En qué consiste el proceso de planificación y cómo puede ayudar a los logros organizacionales? ¿Cómo desarrollar un procedimiento que conduzca a un efectivo sistema de planificación? ¿Cómo vincular el plan con la dinámica organizacional y la gestión?**

La planificación construye sistemas que definen propósitos, objetivos y estrategias para las organizaciones, que se reflejan en lo que comúnmente se llama un “plan”. La planificación como proceso gerencial, ha sido complementada con un nuevo campo de conocimiento: la gestión del desempeño empresarial.

El plan se vuelve una realidad operacional, mediante la alineación de los presupuestos, el trabajo de las áreas operativas, los indicadores jerárquicamente estructurados, que permiten dar seguimiento a los avances; todo ello con el fin de asegurar el logro de los objetivos de corto y mediano plazo que garanticen el éxito y el desarrollo de la empresa.

Al concluir este módulo el participante estará en capacidad de:

- Practicar los principios metodológicos de la planificación aplicables a cualquier situación organizacional.
- Diferenciar los fines del proceso de planificación y vincularlo al proceso de control

Los módulos a tratar son:

- I Bases Generales. Características Generales de la planificación. Qué es la planificación. Rasgos distintivos de la planificación. Tipos de plan
- II El sujeto de la planificación. Los procesos de cambio. Gestión del cambio. Mejora de procesos organizacionales
- III Objetivos y estrategia. Importancia y valor de los objetivos en la organización. Proceso de diseño de objetivos y estrategia. Formulación de objetivos
- IV El plan. Marco general de los procesos de planificación control

### Planificación Estratégica Institucional

**¿Cómo se estructura y cómo se desarrolla un plan estratégico institucional?**

Este módulo proporciona información y claridad sobre los resultados esperados del proceso de la planificación estratégica en las instituciones públicas. También reconoce que cada institución necesita la flexibilidad para desarrollar un proceso de planificación estratégica que funcione para la cultura organizacional de esa institución. Aunque el proceso de planificación estratégica proporciona la flexibilidad necesaria en la forma “cómo” cada

institución planifica, existe la necesidad de consistencia en los productos de la planificación estratégica que cada institución desarrolla.

El participante adquirirá las competencias relacionadas con la formulación de planes institucionales, enfatizando la necesidad de equilibrio entre la mejora de la operatividad organizacional y los logros que exigen su razón de ser.

Este Módulo Taller se orienta a la planificación de instituciones públicas en el nivel de los Estado y Municipios y entidades centralizadas. En este sentido, la guía ofrece una apreciación global de alto nivel del proceso de planificación, y una descripción detallada de los elementos esenciales de un plan estratégico, tanto en el diseño de las actividades requeridas como de la direccionalidad de la formulación de planes..

Los módulos a tratar son:

- I La Planificación: Conceptos y Principios
- II La planificación en las organizaciones públicas
- III Los planes estratégicos: el modelo propuesto
- IV El proceso de planificación estratégica institucional
- V El desarrollo del proceso de planificación en la práctica

## Planificación Operativa

Algunos rasgos de la planificación operativa le hacen requerir métodos y herramientas particulares. Entre esos rasgos destacan: 1. La planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. 2. La planificación operativa fija su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización, 3. La planificación operativa se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual).

Sin embargo esto no la desarticula de otros procesos gerenciales de la organización como el control, ni mucho menos de otros niveles de planificación como la planificación estratégica o la concreción de los recursos del plan como el presupuesto.

El módulo tiene como objetivo:

Dotar al participante del instrumental necesario para emprender un proceso de planificación operativa, incluyendo el soporte teórico, metodológico y las herramientas gerenciales de este proceso.

Los módulos a tratar son:

- I La planificación estratégica, directriz de la gestión del desempeño organizacional.
- II Los problemas organizacionales, los objetivos operativos y las estrategias
- III Formulación de planes operativos con la matriz de marco lógico

- IV La planes operativos y los presupuestos
- VI Integración: La gestión del plan estratégico / Operativo.

## **Análisis y Control de Gestión**

El análisis y control de gestión constituye una de las herramientas básicas para el conocimiento y dirección de las empresas en la actualidad. Es preciso conocer cuál es la estructura interna de la empresa, sus fortalezas y debilidades, así como los condicionamientos externos que le vienen impuestos. A partir del propio conocimiento es posible iniciar el proceso de planificación y control de gestión interna. El análisis de las desviaciones muestra cuáles son las causas de la ineficiencia, así como las variables sobre las que es preciso actuar. El módulo descubre cómo los directivos de las empresas pueden utilizar esta herramienta de gestión para dinamizar a sus empleados a fin de que cumplan la misión de la empresa, permitiendo canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Este módulo está orientado al control organizacional, por lo tanto incluye aspectos de control de gestión y de control operacional. El control es asumido como una continuación de los procesos de planificación que operan en los diferentes niveles de las organizaciones.

En este caso, aspectos como metas, indicadores, medidas de corrección y la re-alimentación del plan son componentes esenciales en el módulo, por lo que se estudiarán en detalle.

Los módulos a tratar son:

- I Aspectos conceptuales, etapas, características. Control estratégico y control operacional
- II Estándares, criterios y desempeño: medición, puntos críticos
- III Tareas del control efectivo
- IV Técnicas de control y acciones correctivas

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**

**¿Cuáles son las técnicas de liderazgo en la conducción de equipos de trabajo? ¿Como influye la comunicación el logro de las metas organizacionales? ¿Como motivar al personal? ¿Cómo gestionar conflictos?**

Lo que busca lograr en este curso-taller es desarrollar las habilidades de una manera eficiente y efectiva, logrando el manejo eficiente del liderazgo y de las relaciones humanas que produzcan acciones de valor para la empresa. Para ello se analizarán las fortalezas y debilidades como gerente para inducir cambios de actitudes y comportamientos que repercutan en una mayor efectividad en el logro de los objetivos organizacionales. Se analizará los ambientes laborales que beneficien el aprovechamiento de los conocimientos y potencialidades del personal mediante enfoques participativos de gestión y se liderarán con éxito los procesos de gestión humana dentro de la organización mediante el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

Este curso-taller desarrolla en los participantes las habilidades para:

- Dirigir adecuadamente al personal, mediante la aplicación de las mejores técnicas de liderazgo
- Poner en práctica los conocimientos de comunicación y empatía, para que se faciliten las relaciones interpersonales y la efectividad en el desarrollo de las tareas.
- Establecer estrategias de motivación que permitan contar con recursos humanos satisfechos y comprometidos;
- Generar enfoques ganar / ganar en la solución de los conflictos, y crear una cultura de trabajo en equipo.
- Realizar un análisis sistemático de los problemas, que lleve a procesos de toma de decisiones, encaminados al logro de los objetivos de la organización.
- Administrar efectivamente el tiempo

Los módulos a tratar son:

- I Liderazgo: Motivación, autoestima y pensamiento positivo
- II Planificación de carrera y administración efectiva del tiempo.
- III Resolución creativa de problemas.
- IV Presentaciones eficaces y manejo de reuniones.
- V Negociación: como ser un negociador exitoso.
- VI Decisiones gerenciales.

## **Cuadro de Mando Integrado (Balanced Scorecard)**

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de gestión estratégica y operacional utilizada actualmente por cerca del 70% de las 1.000 empresas de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos 5 años según lo demuestra un estudio desarrollado por prestigiosas revistas de gerencia.

¿Por qué su éxito? Sencillamente porque es una herramienta que su aplicación permite traducir la estrategia en resultados concretos, medibles y cuantificables a través del uso de Indicadores.

El módulo se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Afianzar el conocimiento acerca del Balanced Scorecard
- Entender cómo, a través del Balanced Scorecard, es posible instituir un poderoso Sistema de Planeación y Gestión Estratégica.
- Comprender cómo el proceso estratégico, a través de todas sus etapas, se convierte en un proceso de cambio para toda la institución.
- Desarrollar ciertas habilidades para construir un modelo de gestión estratégica a través del Balanced Scorecard

El módulo está dividido en dos partes:

**¿Qué es el BSC Balanced ScoreCard?**

- Origen y Evolución

- Mapa Estratégico
- Las perspectivas estratégicas del BSC
- Estructura del Cuadro de Mando

## Taller de aplicación

- Construcción del BSC
- Planes de Acción y Actividades
- Socialización de la Estrategia
- Claves para el éxito

## Planificación Prospectiva

Este módulo se orienta a crear competencias profesionales relacionadas con el tratamiento del futuro. En el estado actual del conocimiento, el futuro no existe como entidad caracterizable, sin embargo, es donde se ubican los sueños de los hombres, los objetivos y metas, donde se concretaran o no los logros.

El futuro socialmente construido es un propósito de la prospectiva o los estudios del futuro. El futuro es un ámbito compartido resultante del juego social.

Este módulo le ayudará a desarrollar una perspectiva con relación al futuro y como tratarlo.

Al finalizar este módulo, el participante debe ser capaz de:

1. Elaborar, en sus propias palabras, las ideas principales que sustentan a los estudios del futuro.
2. Reconocer las aplicaciones que tiene la prospectiva en diferentes campos.
3. Identificar las herramientas más comunes de la prospectiva, considerando la oportunidad de su aplicación.

El módulo está constituido por tres partes:

1. Fundamentos de la Prospectiva
2. Aplicaciones de los estudios del futuro
3. Las herramientas de la disciplina

## Docentes

Los docentes de los cursos son profesionales de amplia experiencia y con formación en la facilitación de procesos de aprendizaje:

Juana Rincón. Licenciada en Administración. Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y egresada del Programa del Componente Docente de la ULA. Amplia experiencia en Administración de instituciones públicas en las áreas de Recursos Humanos, Presupuesto, Finanzas públicas.

Yiletsa Gonzalez. Economista. Escolaridad de la maestría de Administración Financiera y Msc en Administración mención Gerencia General. Profesora

universitaria de la Unellez en las diferentes áreas de la macroeconomía. Jefe de Programa de Economía Agrícola, representante de la Unellez en el CAAEZ.

Evelyn Rodríguez. Licenciada en Administración, egresada del Programa Componente Docente de la ULA. Experiencia en administración de empresas y análisis institucional de la Red Hospitalaria de la Dirección de Salud de la Alcaldía Metropolitana de Caracas.

Freddy Arráez. Lic. en Geografía. Master en Administración mención Empresas y Servicios del Estado. Profesor universitario Unellez. Experiencia laboral extrauniversitaria como: Director de Planificación y Presupuesto, Jefe de Programa Planificación y Evaluación Institucional. Vicepresidente de Corpollanos, Gerente General del Fondo de Desarrollo del Estado Apure.

Roxana B. Díaz M. Abogado. Área en Derecho Procesal del Trabajo y egresada del Programa Componente Docente de la ULA. Experiencia en derecho laboral y gerencia empresarial.

## **Informaciones y matrículas**

Centro de Desarrollo Tecnológico, Educativo y Gerencial AulaGlobal

Av 4 entre calles 18 y 19. Edif. General Masini. Piso 6 Oficina A-61 Mérida, estado Mérida

Teléfono: 0274 4163019

Fax: 0274 2525473 (Atención: AulaGlobal)

Freddy Arráez Director General 0416 1155906

Juana Rincón Directora Académica 0414 7146584

Horario: 09:00 a 17:00 horas

E-mail: [cursos@aulaglobal.net.ve](mailto:cursos@aulaglobal.net.ve)

WEB: [www.aulaglobal.net.ve](http://www.aulaglobal.net.ve)