

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SECRETARIA DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO 2012 – 2015.**

MARÍA MÓNICA PINEDA ORTEGA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SECRETARIA DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO 2012 – 2015.**

MARÍA MÓNICA PINEDA ORTEGA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor:
Dr. FIDEL ARTURO DÍAZ TEHERÁN.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2012

DEDICATORIA

*Dedico este gran logro principalmente a Dios quien siempre ha cuidado de mí
y de toda mi familia y quien ha hecho realidad este sueño
a pesar de todos los obstáculos que se han presentado en mi diario vivir.*

*A mi madre Mónica Ortega quien ha confiado plenamente en mí,
me ha apoyado en todas mis decisiones y ha sido gran amiga y consejera.*

A mi padre Jaime Pineda que sin su apoyo no se habría hecho realidad este sueño.

*A mi abuelito Guillermo Ortega que con su cariño y amor
ha hecho de mí una excelente persona*

*A Carlos Correa, gracias mi amor por estar a mi lado en todos los momentos
apoyándome y brindando tu verdadero y más profundo amor, TE AMO.*

*A mis hermanos, familiares y amigos que siempre han estado junto a mí
en todo momento.*

Gracias por creer en mis sueños.

RESUMEN

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

El diseño de un plan estratégico para LA SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

ABSTRACT

Strategic planning is the process by which states the vision and mission of the company, analyzing the external and external situation of it, down the general objectives, and formulating strategic plans and strategies necessary to achieve those objectives.

The design of a strategical plan for the SECRETARIA DE PLANEACION DEPARTAMENTAL is performed at the level of organization, ie, consider a company's overall approach, therefore based on objectives and strategies, provides a framework for organizational activity that could lead to better performance and greater sensitivity of the organization.

The success of strategic planning is the power of anticipation, initiative and timely response of change, supporting their actions not on hunches but a method, plan or software, thus setting organizational goals and defining procedures adequate to achieve them.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1.1 Título de la investigación.....	23
1.1.2 Tema.....	23
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	24
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	26
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
4. JUSTIFICACIÓN.....	29
5. MARCO DE REFERENCIA.....	31
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	31
5.1.1 Departamento de Nariño.....	31
5.1.2 Municipio de Pasto.....	32
5.2 MARCO SITUACIONAL.....	33
5.3 MARCO TEÓRICO	33
5.3.1 Antecedentes teóricos	33
5.3.2 Fundamentación teórica.....	37
5.3.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica.....	37
5.3.2.2 Estrategia.....	38
5.3.2.3 Planeación.	39
5.3.2.4 Planeación Estratégica.	39
5.3.2.5 Proceso de planeación estratégica	40

5.3.2.6	Diagnostico estratégico.....	41
5.3.2.7	Análisis del entorno externo.....	42
5.3.2.8	Análisis del macroentorno.....	42
5.3.2.9	Análisis del microentorno	43
5.3.2.10	Análisis del entorno interno.....	45
5.3.2.11	Direccionamiento estratégico.....	46
5.3.2.12	Principios corporativos.....	48
5.3.2.13	Cultura corporativa.....	48
5.3.2.14	Misión.....	48
5.3.2.15	Visión.	48
5.3.2.16	Objetivos corporativos.....	49
5.3.2.17	Formulación de estrategias.....	49
5.3.2.18	Etapas de insumos.	50
5.3.2.19	Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI)	50
5.3.2.20	Matriz del perfil de impacto de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).	51
5.3.2.21	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	52
5.3.2.22	Matriz de evaluación de factor externo MEFE	54
5.3.2.23	Matriz de perfil competitivo (MPC)	55
5.3.2.24	Etapas de adecuación.	56
5.3.2.25	Matriz (DOFA).....	56
5.3.2.26	Análisis de vulnerabilidad.....	57
5.3.2.27	Matriz grupo de consulta de Boston (BCG).....	58
5.3.2.28	Matriz interna – externa (IE).....	60
5.3.2.29	Matriz de la gran estrategia.....	61
5.3.2.30	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEEA).	62
5.3.2.31	Etapas de adecuación.	65
5.3.2.32	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	66
5.3.3	Plan de acción	67

6.	METODOLOGÍA	70
6.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	70
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	70
6.4	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	70
6.4.1	Fuentes primarias.	70
6.4.2	Fuentes secundarias.....	71
6.5	ANÁLISIS DE LA INFORMACION.	71
7.	PRESENTACION DE LA EMPRESA	72
7.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	72
7.2	MISIÓN	73
7.3	VISIÓN.....	73
7.4	ORGANIGRAMA GOBERNACIÓN DE NARIÑO	74
7.5	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	75
7.6	PRINCIPAL PROPÓSITO DE LA SUBSECRETARIA DE ASISTENCIA TÉCNICA.....	75
7.6.1	Descripción de funciones esenciales área asistencia técnica.....	75
7.7	PRINCIPAL PROPÓSITO ÁREA SUBSECRETARIA DE ECONOMÍA REGIONAL Y AGUA POTABLE	76
7.7.1	Descripción de funciones esenciales área economía regional y agua potable:.....	76
8.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	78
8.1	MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI.	78
8.1.1	Análisis de la evaluación de los factores claves de éxito.	79
8.1.1.1	Capacidad directiva y organizativa	79
8.1.1.2	Planeación	79
8.1.1.3	Organización.....	80
8.1.1.4	Dirección	80

8.1.1.5	Control	81
8.1.1.6	Capacidad de talento humano	82
8.1.1.7	Capacidad financiera	82
8.1.1.8	Capacidad tecnológica.....	82
8.1.1.9	Capacidad competitiva.....	83
8.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO MEFI	83
8.2.1	Análisis cuadro matriz de evaluación de factores internos	84
8.3	MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).....	85
8.3.1	Entorno político legal	85
8.3.1.1	Ideologías y partidos políticos relevantes	85
8.3.1.2	Ley de garantías	86
8.3.1.3	Situación política del país.	87
8.3.1.4	Política salarial.....	87
8.3.1.5	Renovación clase dirigente	91
8.3.2	Entorno social.....	91
8.3.2.1	Crecimiento de la población.....	91
8.3.2.2	Desempleo.....	93
8.3.2.3	Sistema educativo.....	94
8.3.2.4	Inseguridad.	98
8.3.3	Entorno tecnológico	99
8.3.3.1	Innovación tecnológica.....	99
8.3.3.2	Telecomunicaciones.	100
8.3.3.3	Globalización de la información.	101
8.3.3.4	Automatización	102
8.3.4	Entorno económico	103
8.3.4.1	Gasto público.	103
8.3.4.2	Crisis económica.....	104
8.3.4.3	Inversión.	106
8.3.4.4	Deuda pública.	106

8.3.5	Análisis cuadro de la matriz de oportunidades y amenazas en el medio.....	107
8.3.5.1	Entorno político legal.	107
8.3.5.2	Entorno social.	108
8.3.5.3	Entorno tecnológico	108
8.3.5.4	Entorno económico.	109
8.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	109
8.4.1	Análisis cuadro matriz de factores externos.....	111
8.5	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	111
8.5.1	Interpretación del análisis de la figura de vulnerabilidad.....	114
8.6	MATRIZ DOFA.....	115
8.6.1	Definición de estrategias funcionales DOFA.....	117
9.	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICA	118
9.1	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	118
9.1.1	Análisis figura matriz interna - externa (IE)	120
9.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN(PEEA)	120
9.2.1	Análisis de la gráfica de la matriz PEEA	124
9.3	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	124
9.3.1	Análisis del cuadro de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	130
9.4	ESTRATEGIA PENETRACIÓN EN EL MERCADO	131
10.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	133
10.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	133
10.2	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	134
10.3	PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES	135
10.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	136
11.	PLAN DE ACCIÓN.....	137
11.1	PLAN DE ACCIÓN ANUAL SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO.	138

12.	CONCLUSIONES	143
13.	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFÍA	145
	NETGRAFIA.....	146
	ANEXOS	147

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Formulación de estrategias.	50
Cuadro 2. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI).	51
Cuadro 3. Matriz del perfil de impacto de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).	52
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI.....	54
Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factor externo MEFE.	55
Cuadro 6. Matriz perfil competitivo (MPC).....	56
Cuadro 7. Matriz DOFA.....	57
Cuadro 8. Análisis de Vulnerabilidad.....	58
Cuadro 9. Matriz PEEA	64
Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.	67
Cuadro 11. Matriz P.C.I Secretaría de Planeación Departamental.	78
Cuadro 12. Matriz EFI Secretaría de Planeación Departamental.....	84
Cuadro 13. Nariño y Colombia: Porcentaje de Jóvenes de 15 a 19 años con primaria completa según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.....	96
Cuadro 14. Nariño y Colombia: tasa de analfabetismo de los jóvenes de 15 a 24 años según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.	97
Cuadro 15. Nariño y Colombia: Porcentaje de asistencia a un establecimiento educacional según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.	98
Cuadro 16. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) Secretaría de Planeación Departamental.....	107
Cuadro 17. Matriz EFE Secretaría de Planeación Departamental.	110
Cuadro 18. Análisis de Vulnerabilidad, Secretaría de Planeación Deptal.	113
Cuadro 19. Matriz D.O.F.A, Secretaría de Planeación Departamental.	116
Cuadro 20. Matriz de Análisis D.O.F.A. Estrategias, Planeación Departamental.....	117
Cuadro 21. Matriz PEEA, Secretaría de Planeación Departamental.....	123

Cuadro 22. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, Secretaría de
Planeación Departamental. 130

Cuadro 23. Plan de acción. 138

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación Geográfica Gobernación de Nariño	33
Figura 2. Esquema del proceso de la Planeación Estratégica.	40
Figura 3. Análisis del entorno.....	41
Figura 4. Las cinco fuerzas de Michael Porter.	45
Figura 5. Proceso de definición de la filosofía organizacional.....	47
Figura 6. Matriz grupo de consulta de Boston (BCG).....	60
Figura 7. Matriz interna – Externa	61
Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Matriz PEEA	65
Grafico 2. Número de afiliados por rango de ingresos laborales (en salarios mínimos)	90
Grafico 3. Evolución población total ajustada de Nariño. Periodo 1951 - 2005.....	92
Grafico 4. Análisis demográfico comparativo del departamento de Nariño. Periodo intercensal 1993 - 2005	93
Gráfico 5. Análisis de vulnerabilidad, Secretaría de Planeación Departamental.	114
Gráfico 6. Análisis matriz interna – externa (IE), Secretaría de Planeación Departamental.....	120
Grafico 7. Matriz PEEA, Secretaría de Planeación Departamental.	124

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. FORMATO DE RECOLECCION DE INFORMACION	148
--	-----

GLOSARIO

Planeación: es un proceso que se utiliza en función de un grupo de personas o instituciones, que revive y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

Estrategia: representa el curso de acción esencial para lograr los fines, particularmente los objetivos. Es más que simplemente un recurso, una habilidad o competencia a la que la empresa puede apelar, en cambio es el acercamiento preciso para lograr las metas, dado los riesgos del medio.

Organización: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Objetivos: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Plan estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Plan de acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias que permitan su monitoria, seguimiento y evaluación.

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Fortaleza: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

Misión: expresa la razón de ser de una empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones.

Visión: es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área este de 3 o 5 años, debe ser comprometedora y motivante, debe estimular y promover la pertenencia de todos los miembros.

Índice de gestión: es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Usuarios: hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

Gerencia estratégica: como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

Planear: Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Diagnóstico interno: consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa.

Diagnóstico externo: depende de variables no controlables por la organización o de ambiente. Es importante estar alerta siempre de los cambios que se presentan en el negocio, la industria y el mercado que afronta la organización.

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Direccionamiento estratégico: define la orientación de los productos y servicios que brinda la empresa al mercado basándose en las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y principios internos de la organización.

Eficiencia: logro de los objetivos y metas con el mínimo de los recursos, y tiempo.

Eficacia: obtención de los resultados de manera oportuna y en entera relación con los objetivos y las metas propuestos.

Servicio: bienes intangibles que se suelen producir y consumir al mismo tiempo.

Penetración en el mercado: estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.

Desarrollo del mercado: estrategia que se debe seguir cuando una empresa cuenta con producto que quiere vender a un mercado en el que antes no había competido.

Desarrollo del producto: estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado.

Integración hacia adelante: implica la obtención de la propiedad sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

Integración hacia atrás: consiste en que es la empresa minorista la que integra en su organización actividades mayoristas e incluso manufactureras, o cuando una organización mayorista introduce actividades de fabricación.

Integración horizontal: es la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.

Calidad: es cumplimiento de todos los requisitos solicitados ya sea de un producto y servicio en vías de satisfacer una necesidad tangible o no.

Dirigir: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Controlar: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Organizar: consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

Plan: se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción.

S.P.D: Secretaría de Planeación Departamental.

Vulnerabilidad: es una medida de cuán susceptible es un bien expuesto a ser afectado por un fenómeno perturbador.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, ya que considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples, es por ello que se dará una gran aplicación en la elaboración de un plan estratégico para la Secretaría de Plantación Departamental. Una de las bases para llevar a cabo el desarrollo de este plan es hacer uso de los conocimientos adquiridos, cumplir a cabalidad con los objetivos, las tareas señaladas en el tiempo establecido.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el directivo. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por alta gerencia, y demás integrantes de la organización como también debe ser proyectada a largo plazo, para este hecho, se reestructurara la misión, visión, y se establecerán unos objetivos y valores para la Secretaría de Planeación Departamental con el objeto de ser cumplidos por sus funcionarios. Posteriormente se hará un diagnostico tanto de las capacidades internas como externas, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, lo cual dará pie para la construcción de las matrices (MEFE, PCI, MEFI, POAM) y sus respectivas estrategias.

Finalmente no solo se tendrá un plan estratégico que integrara estrategias para el adecuado desarrollo de la organización, como también se habrá desarrollado habilidades, se tendrá el conocimiento y bases necesarias para enfrentar al mundo competitivo.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Título de la investigación. "Plan Estratégico para la Secretaria de Planeación Departamental, Gobernación de Nariño, periodo 2012-2015"

1.1.2 Tema. Planeación Estratégica.

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El lugar que hoy ocupa el edificio del PALACIO DE GOBIERNO DE NARIÑO, presenta históricamente la presencia de diferentes construcciones con diferente función social.

Hasta 1581 fue la base de una vivienda particular de propiedad del Presbítero Andrés Moreno Zúñiga quien la dono con el fin de convertirla en la sede del Convento de las Conceptas, según lo refiere el historiador Sergio Elías Ortiz.

Es en febrero de 1864, cuando en aplicación del decreto de desamortización de bienes de manos muertas, las Conceptas fueron obligadas por acción de facto, a cambiar de domicilio, porque se había decidido por orden superior que la edificación que ocupaban pasaría ahora a formar parte del patrimonio de la República. (S.E. ORTIZ: 1992:6L-62). Del paso de las Conceptas, quedó el recuerdo y el nombre de la calle, conocida popularmente como “La calle de las Monjas”. La construcción o el local sirvió a partir de entonces para diferentes fines. Al respecto, dice Silvia Narváez que desde 1881, se había previsto que allí se levantaría un colegio, que siempre quedó solo como un proyecto.

A finales del siglo XIX y principios del XX, en el lote en mención, se formó una pequeña plaza de mercado con toldos y fogones al aire libre, lugar de encuentro y reunión, anexa a la Plaza de La Constitución.

En 1904 bajo la presidencia del General Rafael Reyes, se elige el noveno departamento Nariño, en homenaje al precursor de la independencia, Antonio Nariño y por efectos de la Ley primera de agosto del mismo año, en segregación del antiguo departamento del Cauca. El primer Gobernador de Nariño fue don Julián Bucheli Eyerbe, quien tomó posesión del cargo ante el doctor José María Navarrete en su calidad de Presidente del tribunal del Sur, en la Casa de la calle 19 con carrera 26, sede actual de la casa del a Cultura de Nariño, ante la situación presente de no contar en la fecha con sede propia del gobierno departamental.

Después de la administración de Don Julián Bucheli Eyerbe en 1909, es elegido como Gobernador de Nariño, el General Eliseo Gómez Jurado Benavides (1909-11). Este último es quien emprende el proyecto de la construcción del PALACIO DE GOBIERNO en el lote antes ocupado por el Convento y la Plaza de mercado. El 24 de Julio de 1910, se colocó la primera piedra del nuevo edificio el que quedaba ubicado entre la calle de Soto (A-F, hoy calle 19) y la calle Santander (J-Ñ hoy carrera 24). Al frente y en perspectiva diagonal, la plaza de la Constitución

como escenario magnifico del acontecer social.¹

El propósito y el compromiso actualmente de la Gobernación es orientar la gestión de la administración departamental al logro de las metas y resultados propuestos en el plan de desarrollo, con el fin de impactar positivamente en las condiciones de vida de la población nariñense.

Para conseguirlo, se está trabajando bajo el principio de integralidad basado en la simultaneidad y coordinación en el accionar de la Gobernación, las alcaldías, la nación, la comunidad, sumando sinergias y racionalizando recursos, interviniendo conjuntamente en el mismo período de tiempo, en búsqueda de un objetivo común.

Se mantienen espacios de diálogo de mutuo respeto, con la Asamblea Departamental, los alcaldes, los concejales, la bancada parlamentaria y con los voceros de los distintos sectores de la sociedad civil, con el fin de gestionar ante el gobierno nacional y la cooperación internacional el apoyo para la puesta en marcha de programas y proyectos estratégicos del Departamento.

En desarrollo de la Constitución Política (Art. 343), las leyes 152 de 1994, 617 de 2000 y 715 de 2001, establecieron las bases legales para la evaluación de gestión y resultados de los gobiernos municipales y departamentales; el objetivo fundamental de este ordenamiento jurídico es lograr que la administración pública sea garante de la confianza depositada por los y las ciudadanas en sus actos públicos. Partir de la consideración que todo acto público debe responder a intereses colectivos, es afianzar la legitimidad de las instituciones a través de la eficiencia, la eficacia y la transparencia.

De ahí que es necesario fortalecer procesos que hagan más transparente la gestión administrativa a través de la adopción de mecanismos como la evaluación y seguimiento en todos los actos públicos, tomando como fundamento la participación ciudadana generando espacios de discusión en los temas de interés general, especialmente en el ejercicio de presupuestación participativa.

De igual manera se establece la rendición de cuentas en forma periódica para que la comunidad conozca oportunamente como se están invirtiendo los recursos públicos y el avance en las metas establecidas en este Plan de Desarrollo.

Por tanto la Secretaria de Planeación Departamental de Nariño juega un papel muy importante en el desempeño del departamento a nivel nacional, pues de acuerdo a sus funciones tiene el deber de asesorar y prestar asistencia técnica a las administraciones municipales que conforman el Departamento de Nariño entre otras funciones que son deber del departamento hacer cumplir por ley.

¹ Plan de Desarrollo 2008-2011

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Secretaria de Planeación de la Gobernación del Departamento de Nariño, es una unidad de la rama ejecutiva de la Gobernación cuyo objetivo es la formulación de políticas y estrategias institucionales, así como la elaboración de planes, programas y proyectos para el desarrollo del Departamento de Nariño; esta Secretaria fue constituida como tal, en el año 2001.

Su fundamental actividad se enmarca en el acompañamiento y asistencia técnica a las distintas administraciones municipales de Nariño como la revisión técnico legal de actos administrativos, evaluación del comportamiento fiscal, evaluación del desempeño, brindar apoyo y capacitación en materia administrativa y financiera a los municipios del Departamento.

Un alto porcentaje de los Municipios del Departamento de Nariño presentan dificultades en el cumplimiento de las competencias, por lo tanto es necesario que se brinde asistencia técnica y capacitación continua a los funcionarios de las administraciones municipales con el fin de mejorar el desempeño de los mismos a nivel departamental y nacional.

Se puede destacar que la Secretaria de Planeación Departamental presenta un problema muy marcado, ya que se observa la carencia de un adecuado manejo administrativo que implica el incumplimiento de las actividades de acompañamiento a las administraciones municipales provocando un bajo desempeño de las mismas a nivel nacional.

La planeación dentro de la administración es un desconocimiento para muchos de los empleados de la Institución por cuanto la misión y visión no están claramente definidas ni tampoco son conocidas por los funcionarios que integran la Secretaria de Planeación Departamental, como también no existen objetivos, políticas y estrategias actualizadas, lo cual impide un desarrollo efectivo de las actividades y responsabilidades por parte de cada uno de los funcionarios de la Secretaria de Planeación, de la Gobernación Departamental de Nariño.

Actualmente la Secretaria de Planeación Departamental no cuenta con una adecuada metodología al proceso de diseño estratégico, encargado de desarrollar herramientas administrativas con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desempeñan diariamente en la institución, por lo cual la toma de decisiones se encuentra limitada para desarrollar una planeación estratégica eficaz con el fin de mejorar la situación de las administraciones municipales a nivel departamental y nacional.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué efectos genera la inadecuada prestación de asesoría y asistencia técnica a los Municipios del Departamento de Nariño?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son las características del servicio al usuarios en la Secretaría de Planeación Departamental?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre la actual prestación de servicios a los funcionarios de las administraciones municipales y el desempeño de la Secretaría de Planeación Departamental?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para la Secretaria de Planeación de la Gobernación del Departamento de Nariño 2011-2015”

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar la situación actual de la Secretaría de Planeación Departamental con el objeto de elaborar el plan estratégico.
- Formular las estrategias resultantes del diagnostico estratégico con el fin de identificar el direccionamiento estratégico que le permita a la Secretaría de Planeación Departamental direccionar su trabajo.
- Realizar el direccionamiento estratégico misión, principios y objetivos que requiere el Plan Estratégico con el objeto de facilitar el trabajo de la Secretaria de planeación Departamental.
- Formular el plan de acción que permita desarrollar el plan estratégico con el objeto de mejorar el desempeño de la Secretaria de Planeación Departamental.

4. JUSTIFICACIÓN

Según Humberto Serna Gómez, la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”²

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

La implementación de un plan estratégico en la Secretaria de Planeación Departamental de la Gobernación de Nariño, es una excelente alternativa que permite establecer estrategias pertinentes que actualmente afectan el adecuado desempeño de las actividades que la institución debe desarrollar diariamente con las administraciones municipales del departamento de Nariño.

A pesar de que esta institución no tiene una competencia directa en el Departamento de Nariño, los funcionarios están conscientes de que las propuestas que se van a desarrollar en el presente estudio ayudaran a mejorar el servicio que se brinda a las administraciones municipales con el fin de mejorar el desempeño del departamento a nivel nacional.

Las propuestas que finalmente se plantearan en el estudio serán el resultado de una serie de cursos de acción que permitirán a la institución alinear sus esfuerzos para alcanzar los objetivos con el fin de operar eficaz y ordenadamente, de esta forma es necesario contar con un proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del entorno.

De esta forma “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Ese es su objetivo verdadero”³. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del

² SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R editores, Colombia, 2006, p. 33

³ Ibíd., p. 22

talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas. La gestión requiere líderes y éstos son los estrategas.

Es por esta razón que el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible de manera que integre a cada uno de los funcionarios que conforman la Secretaría de Planeación Departamental, de esta manera todos los funcionarios se sentirán comprometidos con los valores, la visión, la misión, y los objetivos de la organización.

Finalmente esta investigación está enfocada al cumplimiento de un plan estratégico que involucra a cada uno de los funcionarios de las subsecretarías que conforman a la secretaria de Planeación Departamental, realizando un análisis generalizado con el cual se propondrán una serie de estrategias y alternativas que contribuirán al adecuado desarrollo de sus actividades y el buen servicio especialmente con las administraciones de los municipios de Nariño, el cual se encuentra deteriorado, por ende desmotiva el desempeño de los municipios al no ser brindado el acompañamiento necesario y oportuno por parte de los funcionarios como se establece por ley.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Departamento de Nariño. El Departamento de Nariño está localizado en el extremo suroccidental de la República de Colombia en la frontera con la República del Ecuador.

En el territorio del departamento de Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

El departamento presenta en forma general y a lo largo de la historia, una economía tradicional, Es decir una economía basada en el sector primario (producción agropecuaria) y que posee mayor actividad en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario (industria manufacturera) y el terciario (servicios), presentan un menor grado de desarrollo.

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

Actualmente el departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y

sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo. El departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño

5.1.2 Municipio de Pasto. El municipio de San Juan de Pasto está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km². La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes.⁴

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

Acceso terrestre: Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, Ipiales en la frontera y la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 865 km para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.⁵

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km

⁴ DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Censo 2005

⁵ Instituto Nacional de Vías-Invias

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

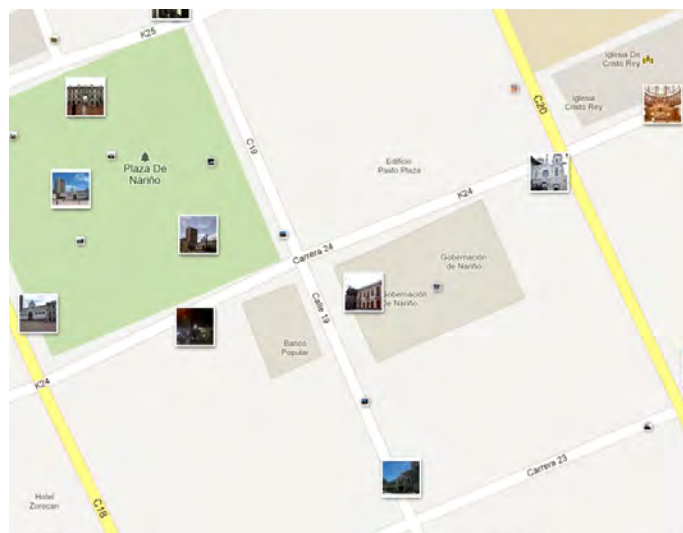
Acceso aéreo. El Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

La ciudad ofrece a los visitantes la riqueza artística de sus iglesias entre las cuales se destaca la Iglesia de San Juan Bautista del siglo XVIII, la Catedral, la Iglesia de Nuestra Señora de las Mercedes, la Iglesia de San Felipe, la Iglesia de San Sebastián o de "La Panadería", Templo de Cristo Rey, Santiago Apóstol y la Iglesia de San Agustín.

5.2 MARCO SITUACIONAL

El presente estudio se desarrolló en la Gobernación de Nariño, específicamente en la Secretaría de Planeación Departamental en la ciudad de Pasto Calle 19 No. 23-78 e iniciara y desarrollara sus operaciones a inicios del 2012.

Figura 1. Ubicación Geográfica Gobernación de Nariño



Fuente. Google Maps

5.3 MARCO TEÓRICO

5.3.1 Antecedentes teóricos. Las organizaciones, inclusive los negocios pueden planear y llevar a cabo cambios en su carácter y estructura fundamentales, si bien es claro que no todas lo hacen. Esos cambios pueden ser de dos tipos: 1) los que

afectan las relaciones entre la organización y su ambiente, y 2) los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la empresa. Los cambios que se relacionan con el ambiente afectan la efectividad de la organización en mayor grado que los cambios de orientación interna, los cuales por lo general influyen más en su eficiencia.

Siendo importante la estrategia, su formulación debe administrarse y no dejarse al acaso. Las organizaciones necesitan procesos formales analíticos para formular estrategias explícitas⁶. Existen varias razones para desarrollar un proceso formal de planeación estratégica, como son la necesidad de:

- ✓ Desarrollar metas y objetivos organizacionales.
- ✓ Ayudar a identificar los principales problemas estratégicos.
- ✓ Ayudar en la asignación de recursos estratégicos.
- ✓ Coordinar e integrar complejas organizaciones de negocios.
- ✓ Desarrollar y adiestrar futuros gerentes generales.
- ✓ Ayudar a predecir el desempeño futuro de la organización.
- ✓ Contribuir a la evaluación de gerentes de nivel alto y medio.
- ✓ Ampliar el pensamiento de la alta administración.

Por tanto hoy un aspecto crítico de la labor de la alta gerencia consiste en equiparar las competencias organizacionales con las oportunidades y riesgos creados por el cambio ambiental, en formas que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo en que tales recursos se apliquen. Las características básicas del equilibrio que alcance una organización con su ambiente, se llama su estrategia. Así pues, el concepto de estrategia es una de las principales herramientas con que cuenta la alta administración para hacer frente a los cambios tanto externos como internos.

Existen dos diferentes tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización, que se llama dirección estratégica y todos los demás que se denomina dirección operacional. La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica⁷. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional. La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional. Para los directivos a cualquier nivel de planeación estratégica está vinculada con el proceso directivo; así mismo la planeación estratégica no está separada ni diferente de la dirección.

⁶SCHENDEL, Dan, Planeación estratégica: conceptos analíticos, Norma, Colombia, 1996, p. 5

⁷ STEINER, George, Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, Continental, México, 2003, p. 17

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno, pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas, por tanto la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia en la dirección, no es el todo de esta última; la alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

La conceptualización de planificación estratégica que se desea presentar considera a esta última como un proceso férreamente empeñado en mantener la libertad de acción de la institución para satisfacer su razón existencial y sus requerimientos orgánicos⁸. Pero mantener libertad de acción en un mundo cambiante significa capacidad para anticipar y percibir el cambio y enfrentarlo constructivamente. La satisfacción de la razón de ser de la misión de una entidad, se justifica si ella responde efectivamente a las necesidades sociales reales de comunidades que viven en transformación permanente.

De otra parte, la libertad de acción de hoy debe utilizarse para asegurar la libertad de acción de mañana. Por lo tanto, es necesario que el proceso de planificación proporcione guías para lo que se debe hacer cada día en la creación y fortalecimiento de ventajas comparativas y promueva la voluntad empresarial de hacerlo bien y oportunamente.

Los objetivos del proceso planificador y las exigencias que se le hacen determinan que éste deba moverse en las siguientes dimensiones:

- ✓ Humanística, para permitir la confrontación de diversas escalas de valores y perspectivas y la conformación, a través del debate, de un amplio consenso alrededor de los propósitos institucionales y de una cultura empresarial edificada sobre la solidaridad y orientada positivamente hacia la innovación y el cambio.
- ✓ Científica, para ser capaz de interpretar la historia institucional y la dinámica del entorno económico y sociocultural, y de anticipar las consecuencias de alternativas de acción.
- ✓ Artística o creativa, para diseñar futuros deseables e identificar los medios para moverse hacia ellos.

⁸ ALDANA, Eduardo, Planeación y Estrategia, Uniandes, Colombia, 1995, p 14

- ✓ Tecnológica, para convertir los diseños acordados cuando se entra de lleno a adoptar una estrategia, en planes ajustados a la realidad institucional y para establecer los mecanismos de ejecución y control que aseguren el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Existen numerosos instrumentos de ayuda a la planificación estratégica, la disponibilidad de información oportuna y confiables es, por supuesto, esencial pero presenta un problema del tipo de círculo vicioso, pues es prácticamente imposible señalar la información necesaria antes de identificar la problemática y definir la estrategia de la empresa. Esta situación hace necesario manejar de modo simultáneo y de nuevo, de manera incremental el proceso de planificación y el diseño y creación del sistema de información gerencial.

Las actividades de elaborar y ejecutar una estrategia son la base de la administración de una empresa y de conseguir el mejor lugar en el mercado⁹. Una estrategia es el plan de acción administrativo para obtener una posición en el mercado, realizar operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar objetivos organizacionales.

La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de la empresa e idealmente, obtener una ventaja competitiva respecto de sus rivales para que después se convierta en su boleto de una rentabilidad superior al promedio. Una estrategia exitosa se ajusta a las circunstancias externas y a las fortalezas y capacidades competitivas de una empresa, construye ventajas competitivas y mejora su desempeño.

La elaboración y ejecución de estrategias son funciones administrativas básicas. Si una compañía gana o pierde en el mercado, es directamente atribuible a la naturaleza de su estrategia y a la pérdida con que se ejecuta.

El proceso administrativo de idear y ejecutar una estrategia consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

- ✓ *Elaborar una visión estratégica* del lugar hacia donde la empresa debe dirigirse y del futuro centro de atención de producto/mercado/cliente/tecnología que debe ser. Este paso administrativo proporciona un rumbo de largo plazo, infunde en la organización un sentido de acción propositiva y comunica las aspiraciones de la directiva a los inversionistas.
- ✓ *Establecer objetivos* para expresar cuanto o la clase de desempeño que espera la empresa y para cuando. Los objetivos necesitan tener una cantidad significativa de extensiones organizacionales.

⁹ THOMPSON, Arthur, Administración estratégica: teoría y casos, McGraw-Hill, México, 2008, p. 16

- ✓ *Idear una estrategia para alcanzar los objetivos* y lograr que la compañía avance por el curso estratégico que trazo la directiva “idear la estrategia” se refiere principalmente a la formación de respuesta para los cambios que se esperan en el ambiente externo, al diseño de movimientos competitivos y planteamientos de mercado con el propósito de producir una ventaja competitiva sustentable, a la construcción de competencias y capacidades competitivamente valiosas y a la unificación de acciones estratégicas iniciadas en diversas partes de la compañía.
- ✓ *Aplicar y ejecutar la estrategia elegida con eficiencia y eficacia*, controlar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, “para hacer que pasen las cosas”, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades comerciales fundamentales de una manera que la apoye.
- ✓ *Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos* en la visión, rumbo de largo plazo, objetivos, estrategia o ejecución a la luz de la experiencia real, condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades de la compañía. Esta fase del proceso de manejo de la estrategia es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, los objetivos la estrategias y/o sus métodos de ejecución.

Por último, la habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva en un mundo de cambios y rivalidades pueden ser bien salvaguardada por gerentes que sean capaces de mantener una visión dual de la estrategia y su evaluación: deben estar dispuestos y ser capaces de percibir la estrategia dentro del contexto de la actividad diaria, así como poder elaborar y mantener estructuras y sistemas que hagan de los factores estratégicos el objeto de toda actividad ordinaria

5.3.2 Fundamentación teórica.

5.3.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído; 2) Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos y 3) la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva,

preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

5.3.2.2 Estrategia. La palabra estrategia se remonta a la época de los griegos, proviene del vocablo *strategos* = "habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global". Este concepto es de origen militar y tiene una antigüedad de aproximadamente 2500.¹⁰

Los principios básicos de las estrategias se conocieron y aplicaron varios siglos antes de la era cristiana. Un ejemplo muy destacado es la batalla de Queronea episodio del cual se desprenden aproximadamente más de 51 estrategias perfectamente definidas y aplicables a situaciones actuales, tanto a escala militar como empresarial.¹¹

Existen estrategias que ayudan a la defensa de la posición actual de la organización y otras que apoyan en el ataque, como hay otras que existen como ataque y defensa, Kenichi Omahe explica que con "la formulación de estrategias se pretende modificar la situación competitiva de una organización en relación con la que tienen sus competidores"¹². De esta forma el que la organización logre o no esa ventaja competitiva depende de las estrategias, pues de la forma y la combinación de las estrategias depende que se consiga el resultado conjunto de un grupo de estrategias.

En el instante en que se formulan las estrategias de la organización es importante "jugar" con las opciones para dar con la combinación óptima que "mejore el desempeño interno y externo cuyo efecto es la generación de una riqueza total de control mayor de lo que pudo haberse logrado por separado"¹³

¹⁰ ACEVEZ, Víctor Daniel., Dirección Estratégica, McGraw Hill, México, 2004, p. 2.

¹¹ FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica, Ptrentice-Hall, México, 1997. p. 5

¹² KENICHI, Oma, La Mente del Estratega, McGraw Hill, México, 1982. p. 23.

¹³ HERMIDA, Jorge, Administración y Estrategia, 4ª. Ed, Macchi, Argentina, 1992, p. 197.

En síntesis, la estrategia confiere dirección y cohesión a la empresa, con la que esta adquiere sentido de propósito y misión. Como señala William F. Christopher “con la estrategia se ganan guerras, esposas, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan como se desarrollara el juego o se peleara en una campaña electoral”¹⁴

5.3.2.3 Planeación. “La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación”¹⁵

“Es la generación de una serie de escenarios para responder a la pregunta ¿Qué pasaría si...?” (Hill y Jones)

“Es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes” (Henry Fayol)

“Es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará” (Harold Koontz)

“Es un curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (Henry Mintzberg)

“Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación” (Peter Drucker).

5.3.2.4 Planeación Estratégica. El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planeación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La planeación estratégica es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del

¹⁴ VILLEGAS, Fabián, Planeación estratégica creativa, PAC, México, 1994, p. 73.

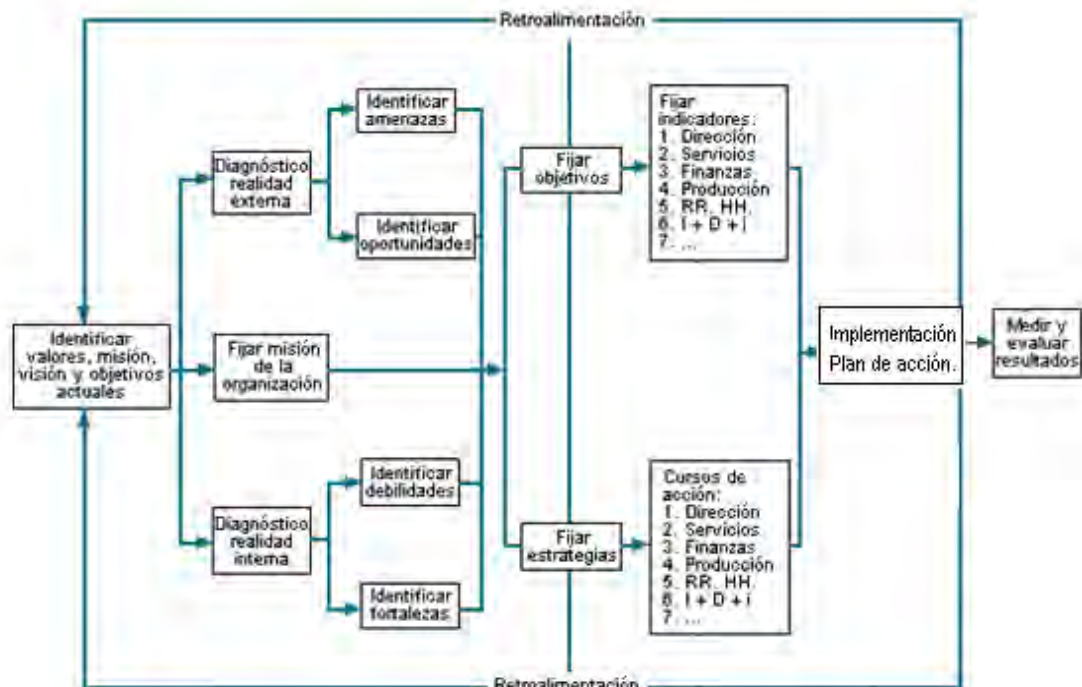
¹⁵ STEINER, George. Tomado de Management Planning Londres: The Macmillan Company 1969.

mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

5.3.2.5 Proceso de planeación estratégica. Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica, algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación.

Figura 2. Esquema del proceso de la Planeación Estratégica.



Fuente. <http://unjbg-mtv.blogspot.com/2008/12/planificacion-de-la-comunicacion-etapas.html>

5.3.2.6 Diagnostico estratégico. El diagnóstico estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El análisis se realiza con el objetivo de organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el análisis interno de la organización.

Figura 3. Análisis del entorno



Fuente: http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/A._Tendencias_en_el_entorno_de_las_organizaciones

5.3.2.7 Análisis del entorno externo. La empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macroentorno (demográficos/económicas, tecnológicas, político/legales y socio/culturales) que afectan a su negocio. Debe saber también quiénes son los actores más significativos del microentorno (clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado.

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

5.3.2.8 Análisis del macroentorno. Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Las fuerzas del macroentorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Las variables del macroentorno que deben ser sujeto de análisis son:

Entorno político-legales. Se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de

los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad.

Entorno económico: Vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. A la hora de tomar decisiones estratégicas los datos económicos son esenciales. Se deben tener en cuenta las condiciones económicas del país mediante estudios comparativos entre regiones o países.

Entorno social demográfico. Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

Entorno tecnológico: Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. Por ello es necesario tener en cuenta los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

5.3.2.9 Análisis del microentorno. Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

- ✓ **Amenazas de entrada de nuevos competidores.** Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas

entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

- ✓ **Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector.** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.
- ✓ **Presión de productos sustitutos.** Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.
- ✓ **Poder de negociación de los compradores.** Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores.** Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios.

Figura 4. Las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: <http://www.google.com.co/imgres?q=las+cinco+fuerza+de+michael+porter>

5.3.2.10 Análisis del entorno interno. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

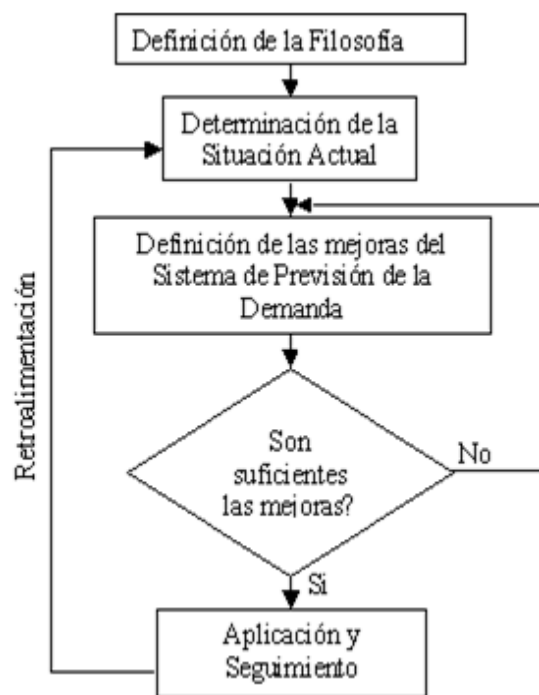
Para este análisis se tienen en cuenta las siguientes capacidades internas:

- **Capacidad Talento Humano:** el propósito de esta sección es identificar oportunidades de mejorar significativas en Conocimiento/Habilidades/Actitudes del componente humano. Los aspectos a evaluarse son: liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, disposición al cambio, motivación, compromiso y competencias.

- **Capacidad directiva:** el propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en la estructura organizacional. Los aspectos a evaluarse son: mecanismos de comunicación, mecanismos de toma de decisiones, mecanismos de control, roles y responsabilidades, direccionamiento y carga de trabajo.
- **Capacidad tecnológica:** el propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en el componente de Tecnologías de la Información al interior de la Empresa. Los aspectos a tener en cuenta son: identificación de requerimientos, solución y desarrollo de requerimientos, soporte y mantenimiento, software, licencias y seguridad, hardware, infraestructura de comunicaciones.
- **Capacidad competitiva:** radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.
- **Capacidad financiera:** capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

5.3.2.11 Direccionamiento estratégico. La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer los compromisos y responsabilidades con el público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

Figura 5. Proceso de definición de la filosofía organizacional



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica7.shtml>

El procedimiento comienza con la definición de la filosofía, la cual debe ser el punto de mira del sistema ya que constituye la política que regirá permanentemente su desempeño. La primera etapa del procedimiento la constituye precisamente la definición de la filosofía del sistema, ya que ésta permite concebir un conjunto de doctrinas, retos y principios que están acorde con las condiciones que emanan del entorno, las estrategias y los objetivos que plantea la empresa.

La filosofía sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de identidad de la organización.

La filosofía de la empresa es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra contenida dentro de ella. Puesto que la planeación estratégica supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental, hay entonces una forma de “pensar” que anima el proceso administrativo y esta animación es ciertamente la «filosofía de la empresa». Ninguna planeación tiene sentido estratégico sin una columna de pensamiento trascendental y valioso que le da a la empresa “sentido” y “orientación”.

5.3.2.12 Principios corporativos. “Son el conjunto de los principales valores, creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la empresa y constituyen la base de la cultura organizacional¹⁶”.

Se aconseja promover un número limitado de principios para facilitar su asimilación y aplicabilidad por parte de todos los miembros de la empresa.

Se debe establecer cuál es el conjunto de valores alrededor del cual se constituirá la vida organizacional.

5.3.2.13 Cultura corporativa. La cultura organizacional se ha definido como la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

5.3.2.14 Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida de la empresa.

5.3.2.15 Visión. Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización. Provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones.

¹⁶ SCOTT, David, Manual de Planeación Corporativa,

La Visión representa esencialmente el logro más importante en el largo plazo y fundamentalmente la Visión debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

¿Cuál es el estado deseado a lograr?

¿Cuándo se espera lograr?

La visión señala el rumbo .Da dirección, es la escala o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización

5.3.2.16 Objetivos corporativos. Los objetivos representan el cause de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.

Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa).

Toda empresa como un sistema en sí, interrelaciona sus metas brindándole auto sustento, por medio de la comunicación como eje para encausar todos los esfuerzos de cada área y elemento que la compone, generando un compromiso común, que se va a traducir en la materialización de sus objetivos o metas.

El correcto enfoque de los objetivo determina la eficiencia de una empresa en el manejo de sus recursos, en función de los tiempos, las formas y la coordinación que los hagan realizables.

La estructura de los objetivos no es estática, sino que se mantiene en una evolución constante, modificándose o adaptándose a las exigencias y los cambios del mercado.

5.3.2.17 Formulación de estrategias. El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las decisiones estratégicas, por su propia naturaleza, son compleja y suponen muchos imponderables. Seleccionar un curso de acción depende de la disposición y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto diferentes personas como diferentes grupos de interés harán énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no existe lo que pudiera llamarse “un curso de acción correcto”; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia es posible identificar posibles cursos de acción

que tienen alta probabilidad de fracaso (o pocas de éxito) y en este sentido el proceso estratégico puede aportar beneficios reales al ayudar a evitar cursos de acción desastrosos. La primera y más importante decisión estratégica es decidir qué no hacer.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Cuadro 1. Formulación de estrategias.

ETAPA 1. ETAPA DE INSUMOS				
Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI)	Matriz del perfil de impacto de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	Matriz del perfil competitivo (MPC)
ETAPA 2. ETAPA DE LA ADECUACIÓN				
Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna y externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (GE)
ETAPA 3. ETAPA DE LA DECISIÓN				

Fuente. Esta investigación. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

5.3.2.18 Etapa de insumos. La formulación está compuesta por la matriz PCI, la matriz POAM, la matriz EFE, matriz EFI y matriz del perfil competitivo, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias y continuar con la formulación de la siguiente etapa.

5.3.2.19 Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI). Es un mecanismo para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa. Para su elaboración hay que tener en cuenta:

- **Capacidad Talento Humano:** El propósito de esta sección es identificar oportunidades de mejorar significativas en Conocimiento/Habilidades/Actitudes del componente humano.

- **Capacidad Directiva:** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en la estructura organizacional.
- **Capacidad Tecnológica:** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en el componente de Tecnologías de la Información al interior de la Empresa.
- **Capacidad Competitiva:** El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en el campo de la actividad de la empresa las ventajas competitivas y las sinergias posibles.
- **Capacidad Financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

Cuadro 2. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI).

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS						
CALIFICACION	DEBILIDADES		FORTALEZAS		IMPACTO	
FACTORES	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
CAPACIDAD DIRECTIVA						
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO						
CAPACIDAD FINANCIERA.						
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
CAPACIDAD COMPETITIVA						

Fuente. Esta investigación.

5.3.2.20 Matriz del perfil de impacto de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). Es una herramienta que establece el proceso de seguimiento del ambiente externo de una organización realizado con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la administración para alcanzar sus objetivos, de tal manera que se puedan formular estrategias

para aprovechar las oportunidades y para minimizar las amenazas, como también reducir sus consecuencias.

Cuadro 3. Matriz del perfil de impacto de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)						
CALIFICACION FACTORES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO POLITICO LEGAL						
ENTORNO SOCIAL						
ENTORNO TECNOLOGICO						
ENTORNO ECONOMICO						

Fuente. Esta investigación.

- ✓ **Entorno político-legales.** Se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica.
- ✓ **Entorno económico:** Vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país
- ✓ **Entorno social demográfico.** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, sicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos.
- ✓ **Entorno tecnológico:** Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva.

5.3.2.21 Matriz de evaluación de factor interno MEFI. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Se presenta en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito relacionados con el ambiente interno (fuerzas y debilidades), y por la otra, los

valores asignados a cada uno de estos factores en función a su contribución al éxito de la empresa.

Fortalezas y Debilidades: Se debe considerar en el análisis áreas como las siguientes:

- Recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos y no tangibles.
- Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Portafolio: La contribución de las diferentes actividades de la organización.

Para realizar la matriz EFI se debe:

- Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:
- Si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (Calificación =4).
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5

caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	100%		

Fuente. Este Estudio

5.3.2.22 Matriz de evaluación de factor externo MEFE. Las oportunidades y las amenazas (externas) se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Para su realización se debe realizar lo siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito. Use entre diez y veinte factores externos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las

estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al mercado.

- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factor externo MEFE.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	100%		

Fuente. Este Estudio

5.3.2.23 Matriz de perfil competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Su procedimiento es el siguiente:

- Se sugiere llenarlo con factores que usted considere necesario.
- Escriba los nombres de los competidores que identifique como más "ceranos", que estén en el mismo segmento de mercado en el que usted está, ofreciendo los mismos productos a precios semejantes y donde los clientes potenciales se identifican de manera igual.
- Luego, identifique a los competidores:

Los muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4)

Los fuertes (los que están cerca de la calificación 3)

Los menos débiles (que están cerca de la calificación 2)
Los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Cuadro 6. Matriz perfil competitivo (MPC)

FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO	Ponderación	COMPAÑÍA 1		COMPAÑÍA 2		COMPAÑÍA 3	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
		100					

Fuente. Este Estudio

5.3.2.24 Etapa de adecuación. Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

5.3.2.25 Matriz (DOFA). Esta matriz nos permite obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Está diseñada para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades – amenazas) y las capacidades internas de la empresa (fortalezas – debilidades).

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Está diseñada para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades – amenazas) y las capacidades internas de la empresa (fortalezas – debilidades). Su procedimiento es el siguiente:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes

- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cortear las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

Cuadro 7. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F) ¿Qué ventajas tiene mi empresa respecto de la competencia?	DEBILIDADES (D) ¿Qué ventajas tiene la competencia respecto de mi empresa?
OPORTUNIDADES (O) ¿Cuáles factores externos pueden beneficiar a mi organización?	ESTRATEGIAS (FO) ¿Cómo aprovecho mis fortalezas en función de las oportunidades que existen?	ESTRATEGIAS (DO) ¿Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?
AMENAZAS (A) ¿Cuáles factores externos pueden dañar a mi organización?	ESTRATEGIAS (FA) ¿Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o reducir las amenazas?	ESTRATEGIAS (DA) ¿Qué requiero para reducir las amenazas que inciden en mis debilidades?

Fuente. Este estudio

5.3.2.26 Análisis de vulnerabilidad. Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto o vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad es una “placa de rayos equis” tomada a los procesos medulares de una organización. Un Análisis de Vulnerabilidad, también conocido como Análisis de Impacto al Negocio, es la identificación de los procesos que conforman la cadena crítica de creación de valor de una organización y la interdependencia

característica entre ellos para determinar la curva de “muerte de negocio” como consecuencia de una interrupción en la cadena crítica de creación de valor de la organización.

A partir del Análisis de Vulnerabilidad se establecen las prioridades y orden de restablecimiento de los procesos que soportan a la organización, para asegurar la pronta recuperación de las actividades normales de negocio y asegurar la continuidad de operaciones.

- Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización a los que podemos denominar “pilares”.
- Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
- Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
- En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
- Estimar la probabilidad de que se materialice cada amenaza.
- Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

Cuadro 8. Análisis de Vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grupo de Vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	

Fuente. Este estudio

5.3.2.27 Matriz grupo de consulta de Boston (BCG). La matriz (BCG) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluri

divisionales cuando formulan estrategias. Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios, cada unidad puede ser una gran división de la empresa, un grupo de productos relacionados o hasta un solo producto o marca de gran importancia.

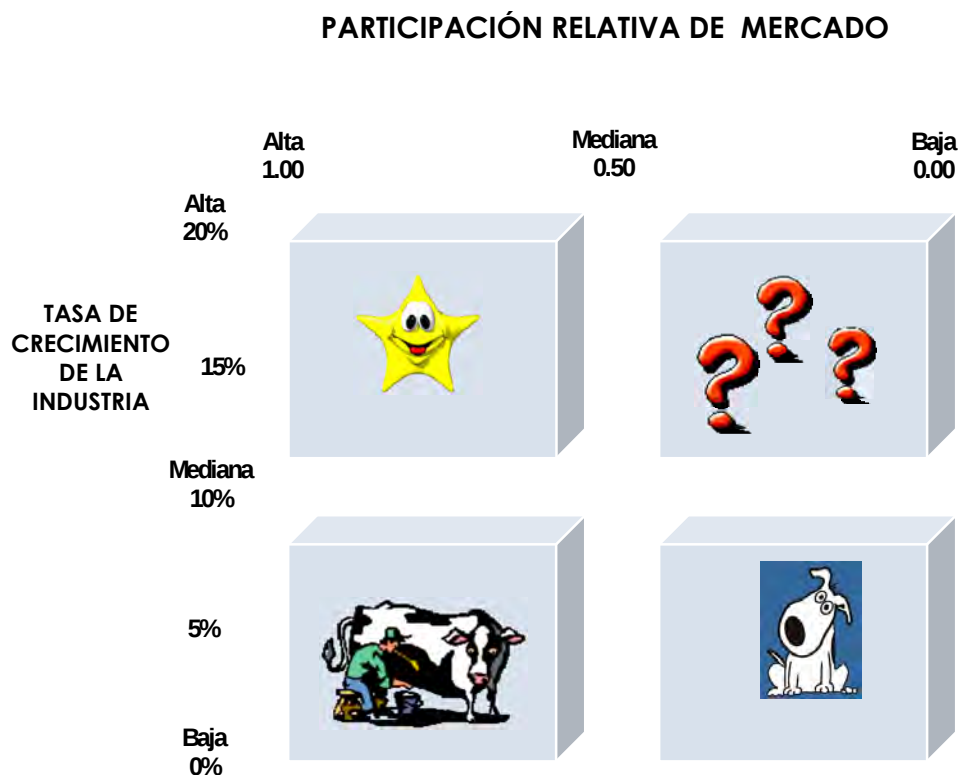
Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado:

- Representada en el eje vertical
- Desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.
- Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos.

Cálculo de la Participación Relativa:

- Se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan.
- Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Figura 6. Matriz grupo de consulta de Boston (BCG).



Fuente. Este estudio

La empresa en general o los productos serán calificados como:

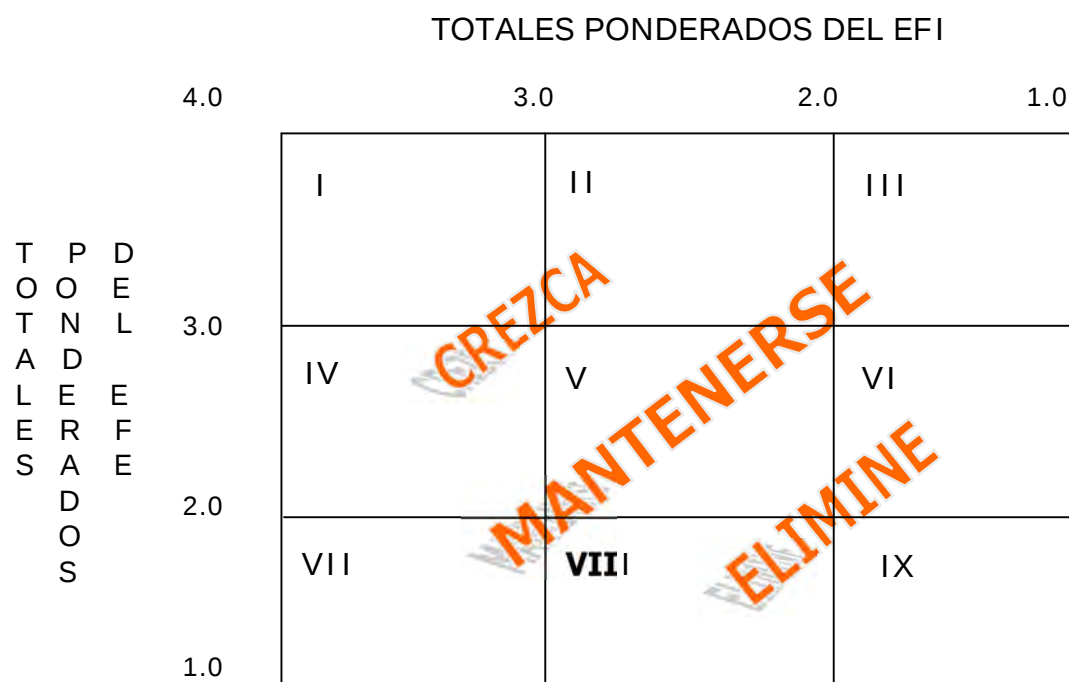
- **Perro.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector esta en declive, se está en serios problemas y la empresa o producto se consideran tumbas. Utilizar estrategias defensivas.
- **Vacas lecheras.** Cuando la participación en el mercado es alta pero el sector está en declive, se tiene la oportunidad explotar la empresa o producto, convirtiéndolos en generadores de liquidez. Utilizar estrategias conservadoras.
- **Interrogantes.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector está en crecimiento, hay que cuestionar que es lo que se está haciendo mal, porque no se es competitivo. Utilizar estrategias competitivas.
- **Estrellas.** Cuando la participación en el mercado es alta y el sector está en crecimiento se está en una posición de ventaja competitiva. Utilizar estrategias agresivas.

5.3.2.28 Matriz interna – externa (IE). La matriz IE como la matriz BCG también se le llama matrices de cartera.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

- Reunir las matrices EFE y EFI de cada una de las divisiones.
- Realizar una tabla con el concentrado de los valores ponderados de los MEFI, MEFE, ventas y utilidades por división.
- Trazar un círculo para cada porcentaje de ventas por cada división.
- Agregar una tajada en cada círculo que presenta la contribución de utilidades a cada división.
- Colocar los círculos dentro de los nueve cuadrantes según corresponda a los valores ponderados de la MEFE y MEFI de cada división.
- Realizar la interpretación de los datos.

Figura 7. Matriz interna – Externa



Fuente. Este estudio

5.3.2.29 Matriz de la gran estrategia. Se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden acomodarse en alguno de los cuatro cuadrantes en los que se dividen la matriz, de acuerdo con la evaluación de dos dimensiones, la posición competitiva y el

crecimiento del mercado. Las estrategias que deben considerar las organizaciones se clasifican por el atractivo en cada cuadrante.

- Cuadrante I: Las empresas que se ubican en este cuadrante están en una posición estratégica excelente.
- Cuadrante II: Las empresas que se ubican en este cuadrante no son competitivas, por lo que deben evaluar a fondo su enfoque actual de mercado.
- Cuadrante III: En esta ubicación las empresas compiten en un mercado de crecimiento lento con una posición competitiva débil, lo cual indica la necesidad de realizar cambios drásticos de inmediato para sobrevivir.
- Cuadrante IV: Los negocios en esta posición tienen una competencia fuerte, están en un sector de crecimiento lento.

Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia.



Fuente. Este estudio

5.3.2.20 Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEEA). Está compuesta por cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y cuál de estas es más conveniente para la organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras y ventaja competitiva) y dos

dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria). Estos cuatro factores son los más importantes para decidir la posición global de la organización.

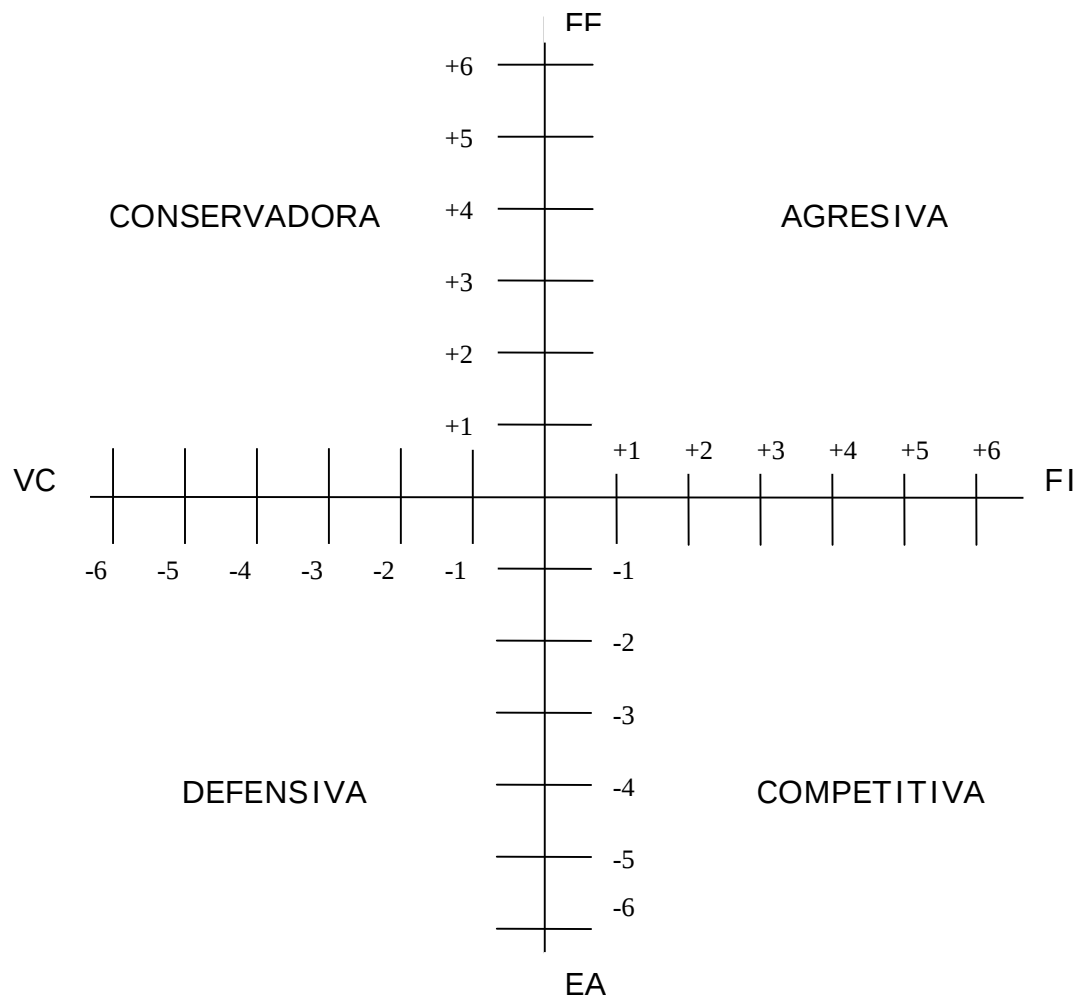
- Seleccionar Variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjuntar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a las dimensiones FF y FI y de -1 (mejor) -6 (peor) a las dimensiones VC, EA.
- Calcular la clasificación promedio de FF, VC, EA, y FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI, en eje de la matriz PEEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en x; sumar las dos calificaciones del eje y, finalmente se anota la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización.

Cuadro 9. Matriz PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	Calificación	FACTORES	Calificación
PROMEDIO		PROMEDIO	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZAS INDUSTRIAL (FI)	
PROMEDIO		PROMEDIO	

Fuente. Este estudio

Grafico 1. Matriz PEEA



Fuente. Este estudio

5.3.2.21 Etapa de adecuación. Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. la MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo. Los propios

estrategias, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

5.3.2.22 Matriz cuantitativa de planeación estratégica. Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva con base en los factores críticos para el éxito tanto de los factores internos como externos.

Esta matriz también determina el atractivo relativo de diversas estrategias basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores críticos.

- Se realiza una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.
- Determine las calificaciones del atractivo definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.
- Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.
- Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las

calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS				
FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
FACTORES EXTERNOS				
FACTORES INTERNOS				

Fuente. Este estudio

5.3.3 Plan de acción. Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

- **Objetivo corporativo:** Los objetivos son un mapa de ruta, de modo que deben ser claros y fáciles de comprender. Los objetivos eficaces, están redactados en términos específicos, poseen plazos y son cuantificables, brindan resultados que se pueden valorar, son importantes para la empresa y son alcanzables pero desafiantes.
- El objetivo es la traducción de la finalidad y asegura la coherencia entre la finalidad y la acción. El objetivo es la base de un contrato consigo mismo o con otros con un término que plantea un esfuerzo limitado, el cual exige conocer y medir los propios límites. Los objetivos difieren en cuanto al plazo e importancia. Los objetivos de corto plazo se alcanzan en uno o varios meses, los de medio en uno o dos años y los de largo plazo se logran en más años.
- **Estrategias:** se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Las estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.
- **Metas:** las cuales requieren ser expresadas en términos concretos que establezcan claramente su propósito o resultado final esperado son puntos de referencia o aspiraciones que las empresas deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos en un plazo más largo. Es decir, que un objetivo se descompone en varias metas
- **Actividad o tarea:** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.
- **Responsable:** se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser quienes están involucrados en la elaboración del plan de acción.
- **Presupuesto:** Hace referencia a la partida presupuestal donde se aplicarán recursos para apoyar la realización de las actividades o tareas que se han programado en el plan de acción.
- **Tiempo de horizonte:** período de tiempo estimado para la elaboración del plan estratégico, el tiempo de horizonte se extiende hasta los cinco años.
- **Indicadores de gestión:** pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del

comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

- De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.
- **Indicadores de logro:** indicios, señales, rasgos o conjunto de rasgos, datos e información perceptible, que al ser confrontados con lo esperado e interpretados de acuerdo con una fundamentación teórica, pueden considerarse como evidencias significativas de la evolución, estado y nivel que en un momento determinado.

6. METODOLOGÍA

6.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, ya que se utiliza una muestra poblacional que permita determinar a través de esta, la inferencia frente al planteamiento de un problema en la población objeto de estudio.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, ya que permite reunir los resultados de la observación, en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que se estudiará. Una vez verificada la ocurrencia de hechos empíricos se procede a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro. La descripción lleva a presentar los hechos tal y como ocurren.¹⁷

De acuerdo con los objetivos planteados se recogerá la información a través de las técnicas concretas, tales como lo son la observación, entrevista cuestionarios, informes y documentos elaborados por otros investigadores e información que reposa en archivos de la Secretaría de Planeación Departamental.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Deductivo, este método permite que las verdades universales se vuelvan explícitas, pues a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

6.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.4.1 Fuentes primarias. Es necesario utilizar esta fuente de información, ya que el desarrollo de la investigación depende de la información que se recoge en forma directa con los empleados de la organización, por medio de reuniones, la observación y focus group, finalmente se involucraran a todos los funcionarios de la Secretaria de Planeación Departamental.

¹⁷ MÉNDEZ, Carlos, Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 1998. pág. 50.

6.4.2 Fuentes secundarias. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuente, que suministra información básica, La información se encuentra en los diferentes manuales y documentos de la institución, así como también en revistas especializadas, textos y estudios que se han realizado en la misma.

6.5 ANALISIS DE LA INFORMACION.

El análisis de la información se realizó mediante la conclusión de datos a partir del criterio del investigador, ya que por medio de un conversatorio directo con los funcionarios se logró obtener la información necesaria para la elaboración del plan estratégico y la implementación del plan de acción.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

El lugar que hoy ocupa el edificio del PALACIO DE GOBIERNO DE NARIÑO, presenta históricamente la presencia de diferentes construcciones con diferente función social.

Hasta 1581 fue la base de una vivienda particular de propiedad del Presbítero Andrés Moreno Zúñiga quien la dono con el fin de convertirla en la sede del Convento de las Conceptas, según lo refiere el historiador Sergio Elías Ortiz.

Es en febrero de 1864, cuando en aplicación del decreto de desamortización de bienes de manos muertas, las conceptas fueron obligadas por acción de facto, a cambiar de domicilio, porque se había decidido por orden superior que la edificación que ocupaban pasaría ahora a formar parte del patrimonio de la República. (S.E. ORTIZ: 1992:6L-62). Del paso de las conceptas, quedó el recuerdo y el nombre de la calle, conocida popularmente como “La calle de las Monjas”. La construcción o el local sirvió a partir de entonces para diferentes fines.

Al respecto, dice Silvia Narváez que desde 1881, se había previsto que allí se levantaría un colegio, que siempre quedó solo como un proyecto.

A finales del siglo XIX y principios del XX, en el lote en mención, se formó una pequeña plaza de mercado con toldos y fogones al aire libre, lugar de encuentro y reunión, anexa a la Plaza de La Constitución.

En 1904 bajo la presidencia del General Rafael Reyes, se erige el noveno departamento Nariño, en homenaje al precursor de la independencia, Antonio Nariño y por efectos de la Ley primera de agosto del mismo año, en segregación del antiguo departamento del Cauca. El primer Gobernador de Nariño fue don Julián BucheliEyerbe, quien tomó posesión del cargo ante el doctor José María Navarrete en su calidad de Presidente del tribunal del Sur, en la Casa de la calle 19 con carrera 26, sede actual de la casa del a Cultura de Nariño, ante la situación presente de no contar en la fecha con sede propia del gobierno departamental.

Después de la administración de Don Julián BucheliEyerbe en 1909, es elegido como Gobernador de Nariño, el General Eliseo Gómez Jurado Benavides (1909-11). Este último es quien emprende el proyecto de la construcción del PALACIO DE GOBIERNO en el lote antes ocupado por el Convento y la Plaza de mercado. El 24 de Julio de 1910, se colocó la primera piedra del nuevo edificio el que quedaba ubicado entre la calle de Soto (A-F, hoy calle 19) y la calle Santander (J-Ñ hoy carrera 24). Al frente y en perspectiva diagonal, la plaza de la Constitución como escenario magnifico del acontecer social.

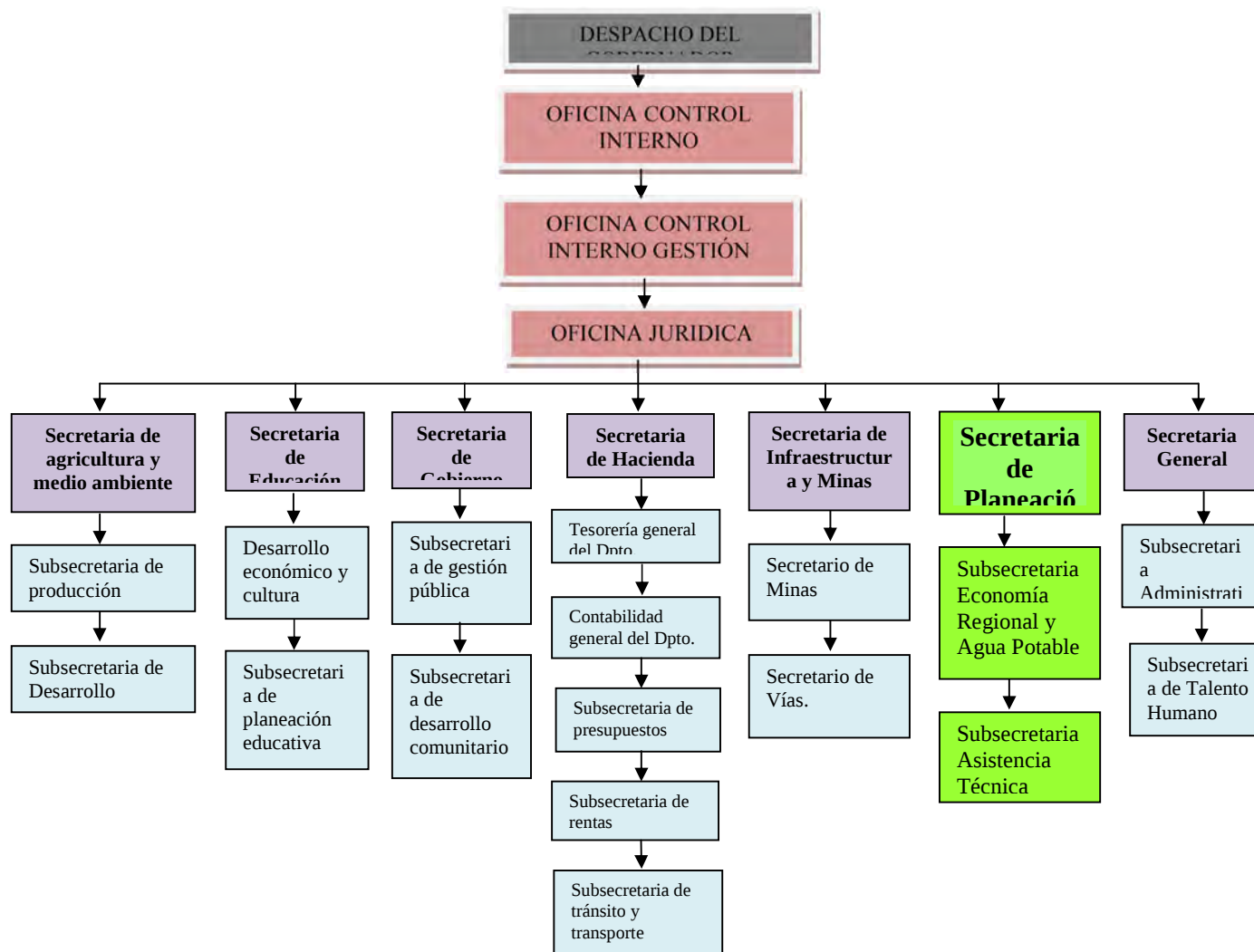
7.2 MISIÓN

La Gobernación de Nariño, como institución pública, está comprometida con el desarrollo regional bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica, respeto por derechos humanos y participación ciudadana; propiciando la concurrencia, complementariedad y subsidiaridad con las entidades territoriales de su jurisdicción y la Nación, coordinando esfuerzos con el sector público, privado y sociedad civil.

7.3 VISIÓN

Nariño, integrado al resto del país y al mundo, con Pasto como nodo articulador, se gobierna con transparencia, ética y eficiencia; se valora el sentido de solidaridad y el espíritu competitivo. Con un adecuado sistema educativo que garantiza una formación reflexiva y crítica, donde los procesos de investigación e innovación tecnológica son constantes, con eficiente conectividad, protegiendo la diversidad étnica y cultural, reconociendo la autonomía y gobernabilidad de las tierras y territorios indígenas y afrocolombianos.

7.4 ORGANIGRAMA GOBERNACIÓN DE NARIÑO



7.5 FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL

- Servir de medio para la vinculación y armonización entre la planeación local, la departamental y la nacional.
- Preparar los estudios técnicos necesarios para la elaboración de los planes de desarrollo.
- Asesorara las dependencias departamentales, a las entidades descentralizadas y a los municipios cuando lo requieran, en la elaboración de programas y proyectos en concordancia con los planes y proyectos del Departamento y la nación.
- Participar en la elaboración del presupuesto departamental.
- Conceptuar sobre los proyectos de inversión y sobre los planes de endeudamiento que se propongan para el departamento.
- Conceptuar sobre la viabilidad para la creación o supresión de municipios de conformidad con la ley.
- Elaborar el inventario de las necesidades y de potencialidades municipales en materia de Salud, de educación, desarrollo agropecuario y comercial, de empleo y vivienda del municipio.
- Realizar los estudios de factibilidad económica y social, para cada uno de los proyectos de inversión que se propongan al municipio.

7.6 PRINCIPAL PROPÓSITO DE LA SUBSECRETARIA DE ASISTENCIA TÉCNICA

Formular programas y políticas de asesoría, apoyo, capacitación y acompañamiento a las autoridades del orden territorial en la formulación de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, realizando el seguimiento, el control y la evaluación de los mismos, acorde con los programas establecidos.

7.6.1 Descripción de funciones esenciales área asistencia técnica.

- Coordinar la revisión técnico legal de los actos administrativos proferidos por las autoridades municipales para su aprobación, en concordancia con la legislación vigente.

- Realizar estudios y análisis del comportamiento fiscal de las entidades territoriales para cumplimiento de la normatividad vigente.
- Coordinar los programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica a los resguardos indígenas para cumplimiento de la normatividad vigente.
- Coordinar la revisión de los actos administrativos proferidos por los concejos y alcaldes municipales para emitir el debido concepto técnico.
- Asesorar a los municipios en la formulación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para el debido cumplimiento de su ejecución.
- Asesorar a las Entidades Territoriales en el Marco Fiscal a Mediano Plazo para su presentación anual a las entidades competentes.
- Coordinar, programas de capacitación a los entes territoriales para manejo de presupuesto y contratación.
- Coordinar el análisis y evaluación de la gestión municipal anual para presentar el aplicativo dispuesto a la entidad competente en los términos preestablecidos.
- Coordinar el informe de desempeño municipal en los componentes de eficacia, eficiencia, requisitos legales, gestión y entorno y análisis integral de Ranking municipal para enviarla a la entidad competente.
- Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.

7.7 PRINCIPAL PROPÓSITO ÁREA SUBSECRETARIA DE ECONOMÍA REGIONAL Y AGUA POTABLE

Prestar asistencia técnica a los entes territoriales en la preparación y elaboración del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento territorial, en su componente diagnóstico y formulación de planes y programas del manejo de Agua Potable y Saneamiento Básico para el desarrollo socioeconómico regional.

7.7.1 Descripción de funciones esenciales área economía regional y agua potable:

- Coordinar la Asistencia Técnica a los municipios en la elaboración de los Planes de Desarrollo y de ordenamiento territorial en su parte diagnóstica y de inversión para mejoramiento socioeconómico de la región.
- Coordinar la asesoría y apoyo a los municipios para la creación de entidades de planeación municipal.
- Brindar la asistencia técnica en la formulación de proyectos de impacto para el desarrollo económico de la región.
- Asesoría y apoyo en la formulación de planes y programas para el manejo de recursos hídricos y ambientales.

- Asesoría y apoyo al sistema de conformación de empresas para manejo de recursos hídricos.
- Asesoría y apoyo en la implementación de programas y planes de estratificación urbano y rural, para identificar el grado de necesidades de la población y fines pertinentes.
- Coordinación, asesoría y capacitación en la implementación y consolidación del Banco de Proyectos para orientar y priorizar la inversión del Departamento.
- Apoyo a la Secretaría en la implementación de políticas para el desarrollo del Departamento.
- Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño.

8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

8.1 MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI.

Una herramienta importante para realizar este análisis es el perfil de capacidad interna (PCI), el cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la secretaría de Planeación Departamental en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio.

Aunque es de carácter subjetivo, este perfil (PCI) examina la posición estratégica de las organizaciones en un momento dado y ayuda a establecer las áreas que necesitan mayor atención.

Cuadro 11. Matriz P.C.I Secretaría de Planeación Departamental.

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS						
CALIFICACION	DEBILIDADES		FORTALEZAS		IMPACTO	
FACTORES	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZATIVA						
PLANEACION						
Conocimientos administrativos				X	X	
Determinación de objetivos y metas organizacionales	X				X	
Direccionamiento estrategico	X				X	
ORGANIZACIÓN						
Estructura organizacional			X			X
Imagen de la empresa			X			X
Claridad de funciones de cargos	X				X	
Cultura organizacional		X				X
DIRECCION						
Liderazgo	X				X	
Sistema de toma de decisiones	X				X	
Trabajo en Equipo	X				X	
Evaluación del desempeño	X				X	
CONTROL						
Comunicación	X				X	
Sentido de responsabilidad		X			X	
Control gerencial		X			X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO						
Estabilidad			X		X	
Pertenencia			X			X
Motivación		X				X
Capacitación y desarrollo personal		X			X	
Personal carrera administrativa	X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA.						
Manejo de sistema contable			X			X
Presentación de informes			X		X	
Registro e información contable			X			X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Acceso a nuevas tecnologías	X				X	
Disponibilidad de insumos				X		X
Nivel de integración con otras áreas				X		X
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Lealtad y satisfacción del usuario			X		X	
Frecuencias de servicio			X		X	

Fuente: Esta Investigación

8.1.1 Análisis de la evaluación de los factores claves de éxito.

8.1.1.1 Capacidad directiva y organizativa. Es la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada, esto quiere decir que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento dado de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos.

Por lo tanto dentro del análisis de la capacidad directiva se hace énfasis en los cuatro componentes claves dentro de la Secretaría de Planeación Departamental como lo es planeación, organización, dirección y control, de esta forma se puede particularizar que en la Secretaría de Planeación departamental las debilidades cuentan con mayor impacto, aunque es importante resaltar que a pesar de que existen mayores debilidades, se resalta las fortalezas tales como el control gerencial, los conocimientos administrativos y la imagen de la empresa, las cuales dicen mucho de la Secretaría de Planeación Departamental a pesar de que en general existe una baja concentración de mayor impacto por parte de las mismas.

8.1.1.2 Planeación. Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios, como también 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 tiempos y números necesarios para su realización.

Por esta razón es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Para la Secretaría de Planeación Departamental es indispensable hacer uso eficiente de sus fortalezas con el fin de mitigar las debilidades con un adecuado proceso de planeación que le permitirá la supervivencia, el progreso, y un modo ético de operaciones y de esta forma contar con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva.

8.1.1.3 Organización. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

De esta forma la organización en la Secretaría de Planeación Departamental implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, pues de esta forma establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Estas actividades y recursos, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia, la S.P.D, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad, las cuales ya se han establecido y su función es la adecuada, pero uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillo para realizar el trabajo de la mejor manera posible, lo cual es importante implementar para mejorar el rendimiento y desarrollo de las actividades.

La secretaria de planeación departamental posee dos grandes fortalezas consintiente a la estructura organizacional y la imagen de la empresa, esto se debe principalmente a que esta es una organización muy estable y que ha trascendido al paso del tiempo, la S.P.D es una forma de organización basada en la autoridad de tal manera que cada miembro de la organización sabe quiénes están por debajo de él y quiénes por encima y a pesar de que existe este tipo de organización son consideradas debilidades la claridad en las funciones de cargos y la cultura organizacional.

Es indispensable hacer énfasis en que la S.P.D pose un manual de funciones en medio magnético donde se especifican cada una de las funciones tanto de la Secretaría de Planeación Departamental como también de sus respectivas subsecretarías mucha de sus funciones se han omitido en la realidad y es por esta razón que existe tanto conflicto en la sobrecarga de trabajo de ciertos funcionarios.

Para tal efecto es necesario que este manual sea conocido por todo el personal, para que se determinen y se haga conocer las funciones que tiene que desempeñar cada uno de los funcionarios dentro del área a la que pertenece, para evitar conflictos de trabajo y sobre todo la sobrecarga de trabajo.

8.1.1.4 Dirección. Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus colaboradores obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Es por esta razón que la S.P.D es esta etapa del proceso administrativo cuenta con gran cantidad de debilidades ya que a pesar de que en la planeación existe conocimiento administrativo como fortaleza, en el caso de la organización no es puesto en marcha estos conocimientos ya que el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo es demasiado descentralizado no existe conectividad en la realización de las actividades y por tanto la evaluación del desempeño procederá a ser negativo.

Para el efecto de mitigar estas debilidades, es preciso que la dirección de la Secretaría de Planeación Departamental sea más eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la misma. Así mismo, se establece que los objetivos de las subsecretarías deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

8.1.1.5 Control. Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los directivos deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los directivos no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los directivos a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los directivos saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no, pero dentro de la Secretaria de Planeación Departamental el control es mínimo determinando que la comunicación, el sentido de responsabilidad y el control gerencial son consideradas debilidades.

Por lo tanto es necesario concentrarse en tratar de convertir estas debilidades en fortalezas para que con el tiempo la S.P.D sea más eficiente en la realización de sus actividades diarias, permitiendo que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los funcionarios, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del adecuado desempeño y cumplimiento de actividades.

8.1.1.6 Capacidad de talento humano. En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La Secretaría de Planeación Departamental, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos y uno de estos recursos está determinado por los funcionarios, pues no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., es por esta razón que el talento humano debe estar comprometido con las actividades que se desempeñan en el diario vivir de la organización.

Por lo tanto, las variables que poseen mayor fortaleza e impacto en la Secretaría de Planeación Departamental son, la estabilidad y la pertenencia, esto se debe principalmente a que gran parte de la planta de personal es de carrera administrativa lo cual permite una estabilidad laboral continua, por ende repercute la permanencia en los mismos cargos durante mucho tiempo, en la mayoría de los casos el personal permanece en los cargos hasta la jubilación, pero el personal de carrera administrativa es una mayor debilidad porque no se exploran nuevos talentos que puede existir en el medio.

8.1.1.7 Capacidad financiera. Las variables de mayor impacto se encuentran en las fortalezas tales como el manejo de un sistema contable, presentación de informes, por ende el registro y presentación de informes permitiendo el logro de las actividades que desempeñan los funcionarios.

8.1.1.8 Capacidad tecnológica. Se ha consolidado en el mundo entero como cuerpo de conocimientos cierto y consistente, respondiendo a la acelerada evolución de la tecnología informática de los últimos 10 años. Existe pues, un cuerpo de conocimientos, normas, técnicas y buenas prácticas dedicadas a la evaluación y aseguramiento de la calidad, seguridad, razonabilidad, y disponibilidad de la información tratada y almacenada a través del computador y equipos afines, así como de la eficiencia, eficacia y economía con que la administración de un ente están manejando dicha la información y todos los recursos físicos y humanos asociados para su adquisición, captura, procesamiento, transmisión, distribución, uso y almacenamiento.

Por lo tanto en la Secretaría de Planeación Departamental se resaltar que en general existe una debilidad muy marcada como lo es, el acceso a nuevas tecnologías lo cual perjudica el normal funcionamiento de las actividades de los

funcionarios de la Secretaría de Planeación Departamental, a pesar de que la disponibilidad de insumos es una fortaleza en la que hay que seguir trabajando para el mejor desempeño laboral.

8.1.1.9 Capacidad competitiva. Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Las variables en este caso son mayores fortalezas, ya que la lealtad y satisfacción de los usuarios está conformada por las administraciones municipales las cuales se benefician con la asistencia técnica brindada por la Secretaría de planeación Departamental, por ende la frecuencia del servicio siempre va a estar presente y dirigido de la mejor manera a estos usuarios.

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO MEFI

Esta matriz es un instrumento para formular estrategias, ya que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Secretaría de Planeación Departamental y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, en el presente trabajo se ha realizado una lista de las variables calificadas como fortalezas mayores y debilidades mayores por ser las más significativas dentro de la Secretaria de Planeación departamental.

Después de haber realizado dicho listado, se debe asignar un peso entre, 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0, posteriormente se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:

Debilidad mayor (calificación = 1)
Debilidad menor (calificación = 2)
Fortaleza menor (calificación =3)
Fortaleza mayor (calificación = 4).

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, finalmente se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

Sea cual sea la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Cuadro 12. Matriz EFI Secretaría de Planeación Departamental.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
			PONDERADO
Determinación de objetivos y metas organizacionales	0,07	1	0,07
Motivación	0,05	2	0,10
Claridad de funciones y responsabilidades	0,07	1	0,07
Sistema de toma de decisiones	0,07	1	0,07
Estabilidad	0,06	4	0,24
Capacitación y desarrollo personal	0,07	3	0,21
Acceso a nuevas tecnologías	0,06	2	0,12
Nivel de integración con otras áreas	0,05	3	0,15
Lealtad y satisfacción del usuario	0,05	2	0,10
Personal Carrera Administrativa	0,05	1	0,05
Comunicación	0,07	1	0,07
Estructura organizacional	0,06	2	0,12
Imagen de la empresa	0,07	3	0,21
Cultura organizacional	0,06	2	0,12
Frecuencias de servicio	0,07	4	0,28
Direccionamiento estratégico	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,05

Fuente: Esta Investigación

8.2.1 Análisis cuadro matriz de evaluación de factores internos.

Posteriormente de haber realizado la Evaluación de Factores Internos en la Secretaría de Planeación Departamental, se afirma que presenta una Capacidad Interna relativamente baja, ya que el total ponderado es de 2,05, predominando las debilidades y en su caso más específico la debilidad mayor en la mayoría de los factores internos claves de la entidad.

A pesar de que la estabilidad del personal dentro de la entidad posee una calificación alta, la claridad de funciones y responsabilidades posee una calificación baja, esto se debe principalmente a que a pesar de que el manual de funciones está establecido, en realidad existe un bajo número de funcionarios que incumplen el existente reglamento dentro de su área, principalmente los funcionarios de carrera administrativa son aquellos que son indiferentes en su cumplimiento de funciones en la Secretaría de Planeación Departamental, como consecuencia existe una sobrecarga de trabajo a aquellos funcionarios que si cumplen con sus funciones.

La Secretaría de Planeación Departamental debe concientizarse de que este tipo de dificultades se suscita al interior de la entidad, por lo tanto causan malestar entre los mismos funcionarios, como el exceso de trabajo, baja comunicación, inadecuada toma de decisiones por ende no existe trabajo en equipo.

8.3 MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

La organización existe en un mundo complejo, este contexto esta en continuo cambio, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización implica un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crearán oportunidades y otras representaran amenazas para la organización.

El análisis externo es una herramienta estratégica que contribuye al diagnóstico estratégico de las organizaciones, el ambiente externo de la Secretaría de Planeación Departamental como también de cualquier otra organización identifica las amenazas y oportunidades que pueden influir en la capacidad de la toma de decisiones y el efectivo alcance de objetivos de las mismas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

8.3.1 Entorno político legal. En este entorno se describen los factores referentes al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos) sistemas de gobierno, etc., que inciden en el accionar y el devenir de la secretaría de Planeación Departamental de Nariño.

8.3.1.1 Ideologías y partidos políticos relevantes. A mediados del siglo XIX comenzaron a estructurarse en la Nueva Granada, filosófica y doctrinariamente, los partidos liberal y conservador. En 1848 apareció el primer programa liberal elaborado por Ezequiel Rojas y un año más tarde José Eusebio Caro y Mariano Ospina Rodríguez redactaron el conservador. Los partidos tradicionales basaron su ideología en la filosofía liberal del siglo XVIII y se hallan relacionados con el federalismo y centralismo de la época de independencia y con los liberales moderados (conservadores) y liberales progresistas (liberales) que surgieron del pensamiento de Francisco de Paula Santander.

El pueblo colombiano ha mostrado una tendencia a cambiar sus elegidos de los partidos tradicionales, en los últimos años se muestran preferencias distintas, nuevos movimientos independientes han surgido como una mejor alternativa; estas preferencias de los electores permite evidenciar cierto descontento con la clase política tradicional, buscando nuevos líderes sin importar el partido o grupo al que pertenezca, sin embargo los movimientos de izquierda han tenido protagonismo en el marco de las preferencias para cargos de elección popular

8.3.1.2 Ley de garantías. El artículo 33 de la Ley 996 de 2005 prevé restricciones a la contratación pública para todos los entes del Estado, incluyendo a los departamentos y municipios así:

“Artículo 33. Restricciones a la contratación pública. Durante los cuatro (4) meses anteriores a la elección presidencial y hasta la realización de la elección en la segunda vuelta, si fuere el caso, queda prohibida la contratación directa por parte de todos los entes del Estado.

Queda exceptuado lo referente a la defensa y seguridad del Estado, los contratos de crédito público, los requeridos para cubrir las emergencias educativas, sanitarias y desastres, así como también los utilizados para la reconstrucción de vías, puentes, carreteras, infraestructura energética y de comunicaciones, en caso de que hayan sido objeto de atentados, acciones terroristas, desastres naturales o casos de fuerza mayor, y los que deban realizar las entidades sanitarias y hospitalarias.”

La nómina del respectivo ente territorial o entidad no se podrá modificar dentro de los cuatro (4) meses anteriores a las elecciones a cargos de elección popular, salvo que se trate de provisión de cargos por faltas definitivas, con ocasión de muerte o renuncia irrevocable del cargo correspondiente debidamente aceptada, y en los casos de aplicación de las normas de carrera administrativa.”

Consecuencias de la Ley 996 de 2005 en las entidades territoriales:

En consecuencia, la ley tiene efectos específicos sobre la vinculación a la nómina estatal, la contratación directa y la actuación de los servidores públicos, como se expone en detalle a continuación:

Definición del periodo en el cual se aplicarán las restricciones previstas en la ley de garantías en las entidades territoriales:

Es preciso afirmar que las restricciones de los artículos 32 y 33 de la Ley 996 de 2005, hacen referencia explícita a su aplicación “Durante los cuatro (4) meses anteriores a la elección presidencial y hasta la realización de la elección en la segunda vuelta” si fuere el caso. Es así como, según el calendario electoral de la

Registraduría Nacional del Estado Civil, se ha definido la primera vuelta de las elecciones para Presidencia y Vicepresidencia el 30 de mayo de 2010, además, el artículo 190 de la Constitución política establece:

Por consiguiente, las restricciones originadas en los artículos 32 y 33 aplicarían si no hay segunda vuelta del 30 de enero al 30 de mayo de 2010 y en caso de que la segunda vuelta sea necesaria las restricciones se prolongarían hasta el 20 de junio de 2010. De manera específica las restricciones se refieren a los procesos de contratación directa (con sus excepciones) y al incremento de la nómina.

De otra parte las restricciones planteadas en el artículo 38 de la Ley 996 de 2005, se refieren expresamente a su aplicación “dentro de los cuatro (4) meses anteriores a las elecciones” (primer párrafo del parágrafo único del artículo 38 de la Ley 996 de 2005) y, “de los cuatro (4) meses anteriores a las elecciones a cargos de elección popular”, último párrafo del parágrafo del artículo 38 de la Ley 996 de 2005.

8.3.1.3 Situación política del país. Colombia es un país con mucha división política ya que existe una gran cantidad de partidos políticos y aparte grupos guerrilleros que representan otros ideales de la gente. En Colombia existen seis partidos políticos que descenden de dos alianzas, los conservadores y los liberales, Actualmente en Colombia existen estos partidos políticos: Partido Social de Unidad Nacional, Partido Conservador Colombiano, Partido Liberal Colombiano, Partido de Integración Nacional (PIN), Partido Cambio Radical, Polo Democrático Alternativo, Partido Verde, Movimiento Independiente de Renovación Absoluta (MIRA)

La política colombiana ciertamente tiene la apariencia de ser un cómodo club. Desde 1930, un grupo de familias ha dominado la política presidencial: la línea de presidentes ha incluido dos López, dos Lleras, y dos Pastrana, y cada dinastía política ha tenido una franquicia en los noticieros de televisión o un periódico. Aunque el reparto del poder en sentido estricto terminó en 1980, todavía permanece como un hábito: por ejemplo, los liberales ocupan cargos importantes en el Gobierno de Pastrana. Pero esto no es tan cómodo como parece. El historiador colombiano Eduardo Posada Carbó, del Instituto de Estudios Latinoamericanos en Londres, argumenta que el asesinato de Gaitán y el Frente Nacional condujeron a “una petrificación de la política colombiana en la memoria colectiva”, lo cual ha conducido a descuidar las virtudes de la democracia representativa en el país, así como al fracaso para reconocer su evolución.

8.3.1.4 Política salarial. Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y

sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

En la actualidad, la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales es la encargada de proponer el salario mínimo a finales de cada año. Dicha comisión está conformada por igual número de representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores. De ella forman parte: a) en representación del Gobierno: el Ministro de Protección Social o su delegado, quien la presidirá, el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, el Ministro de Comercio Exterior o su delegado, el Ministro de Agricultura o su delegado, el Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado; b) por los empleadores: cinco representantes con sus respectivos suplentes personales, designados por las asociaciones nacionales gremiales más representativas de empleadores de los distintos sectores económicos del país, en forma ponderada y de conformidad con la participación de cada sector en el producto interno bruto y en la generación de empleo. Para ello, el Gobierno se basará en los datos y cifras elaborados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística; c) por los trabajadores: cinco representantes con sus suplentes personales, designados o removidos por las confederaciones sindicales más representativas del país, determinadas con base en el número de afiliados que cada una de éstas posea al momento de la elección, según censo que en tal sentido elabore el Ministerio de la Protección Social, y dentro de los cuales habrá por lo menos un representante con su respectivo suplente, de los pensionados, que se rotará cada cuatro años entre las dos Confederaciones de Pensionados más representativas.

De acuerdo con la Ley 278 de 1996, "...la comisión debe fijar de manera concertada el salario mínimo teniendo en cuenta la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República, la productividad acordada por el comité tripartito de productividad que coordina el Ministerio de Protección Social, la contribución de los salarios al ingreso nacional, el incremento del producto interno bruto y el índice de precios al consumidor (IPC)".

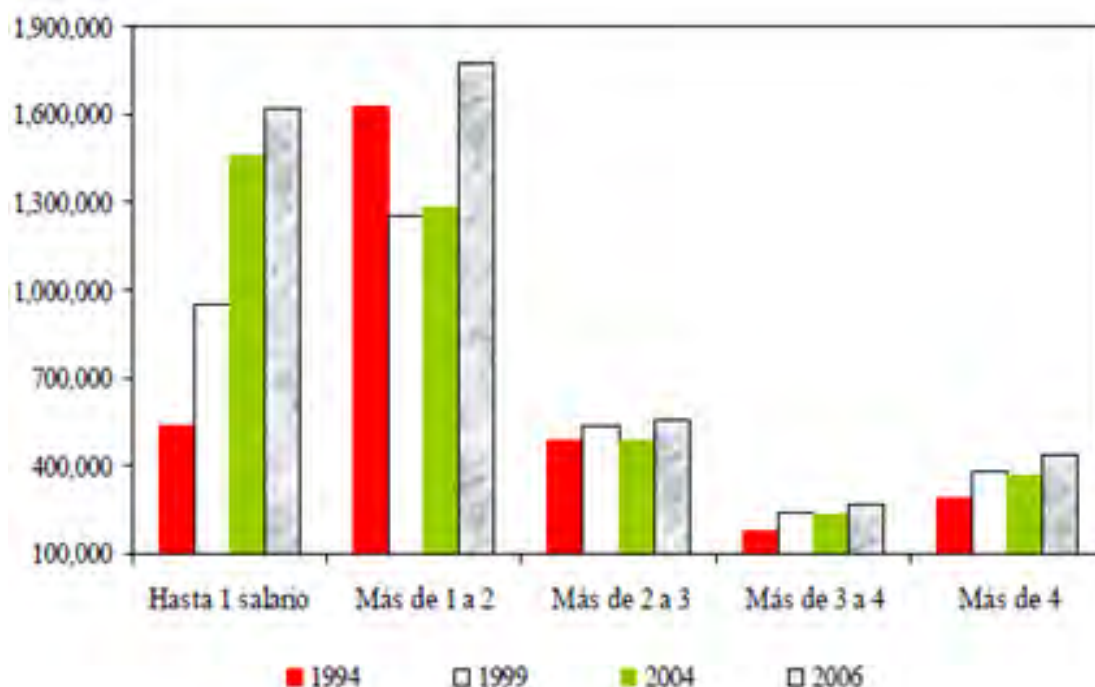
La norma establece que las decisiones de la Comisión serán adoptadas por consenso. El voto de cada sector representativo es el de la mayoría de sus miembros. Para la fijación del salario mínimo, la Comisión debe decidir a más tardar el quince de diciembre. Si no es posible concertar, la parte o partes que no estén de acuerdo deben explicar las razones de la salvedad dentro de las

cuarenta y ocho horas siguientes. Las partes tienen la obligación de estudiar esas salvedades y fijar su posición frente a ellas en el término de las siguientes cuarenta y ocho horas.

De nuevo, la Comisión debe reunirse para buscar el consenso según los elementos de juicio que se hubieren allegado antes del treinta de diciembre. Cuando no se logre el consenso en la fijación del salario mínimo, para el año inmediatamente siguiente, a más tardar el treinta de diciembre de cada año, el gobierno lo determinará teniendo en cuenta como parámetros la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República y la productividad acordada por el comité tripartito de productividad que coordina el Ministerio de Protección Social; además, la contribución de los salarios al ingreso nacional, el incremento del producto interno bruto, la meta de inflación y la inflación observada.

En Colombia existe una alta incidencia del salario mínimo; es decir, una proporción relativamente alta de asalariados del sector formal recibe un salario similar al mínimo. En efecto, de acuerdo con información de la Superintendencia del Subsidio Familiar, a finales de 2006 el número de afiliados al sistema de subsidio familiar (categoría que permite una estimación aproximada al empleo formal) era de 4.656.795, de los cuales 1.612.783 (es decir, 34,6%), ganaban un salario mínimo.

Grafico 2. Número de afiliados por rango de ingresos laborales (en salarios mínimos)



Fuente: Superintendencia del Subsidio familiar

El salario mínimo que en el 2009 era de \$496.900 lo fijó el Gobierno por decreto en un porcentaje superior al de la inflación esperada para todo el año, alrededor de un 2 %, después de que fracasó una concertación con los sindicatos y los empresarios.

Asimismo, el subsidio de transporte que se paga a los trabajadores que ganan hasta dos salarios mínimos al mes, subirá en un 3,70 % a \$61.500 al mes (US\$30), desde los \$59.218,5 vigentes en el 2009.

El aumento también quedó por encima de la inflación proyectada para el 2010, de entre un 2 y un 4 %, con un punto medio de 3 %.

Dirigentes sindicales criticaron el aumento y aseguraron que no alcanza a cubrir las necesidades básicas de una familia colombiana.

El incremento se decretó después de que se conoció que el desempleo urbano en Colombia subió a un 12,1 % en noviembre en comparación con el 10,4 % en el mismo mes del 2008, mientras que el nacional aumentó a un 11,1 % frente al 10,8 %.

El desempleo es uno de los principales problemas sociales que enfrenta el Gobierno, pese al relativo buen desempeño de la economía en medio de la crisis financiera internacional.

8.3.1.5 Renovación clase dirigente. La clase dirigente es un particular sector de la clase alta que se adhiere a circunstancias muy específicas: tiene tanto la mayor parte de la riqueza material como la más amplia influencia sobre las otras clases, y escoge ejercer activamente ese poder para marcar las directrices de una localidad, país, o del mundo entero.

La mayor parte de la clase alta no encajaría en esa descripción, aunque sí una parte.

En ese mundo se formaron la mayoría de los políticos que gobiernan y que se resisten a dejar paso a las nuevas generaciones, aunque en su mayoría están lejos de la "tercera edad", la clase política envejece: en los '80 eran jóvenes promesas, accedieron al poder y ahora como factor común, tienen varios cargos sobre sus espaldas, el tema es que van por la continuidad

Los jóvenes que están en política atribuyen a las generaciones que los preceden de no querer dejarles paso. Pero al mismo tiempo admiten que les cuesta dejar de lado algunas de las viejas mañas de la política y muchas veces reproducen las mismas peleas internas.

8.3.2 Entorno social. En este entorno se relacionan los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, seguridad, cultura), que inciden en el accionar y el devenir de la secretaría de Planeación Departamental de Nariño.

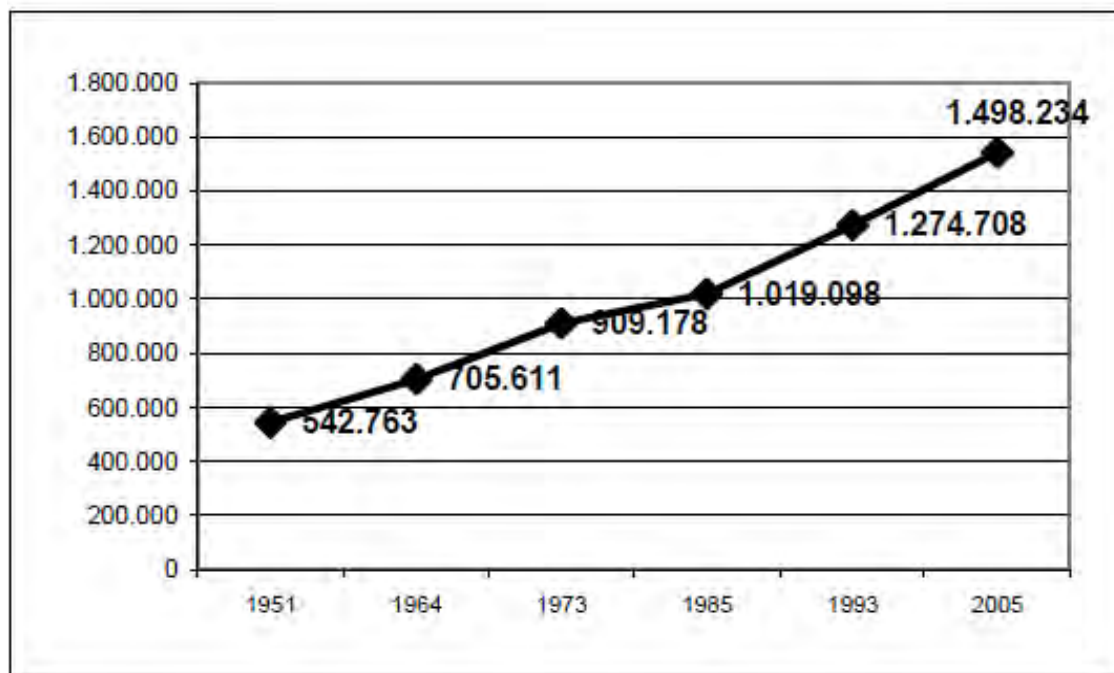
8.3.2.1 Crecimiento de la población. Al igual que el resto del país, el Departamento de Nariño experimenta en los últimos años del siglo XX y principios del siglo XXI, un crecimiento sustancial de la población.

En los últimos 54 años, la población del departamento creció en un 3.3% promedio anual, pues pasó de 542.763 habitantes en el año 1954 a 1.498.234 en el año 2005.

El Censo del año 1993 describe para el departamento una pirámide poblacional cuya figura es expansiva y aguda, similar a la de las sociedades con bajo desarrollo económico, como la de algunos países de África, Asia, Medio Oriente y algunas regiones de Latinoamérica.

Esta pirámide deja ver que en la región la dinámica poblacional se caracteriza, en este periodo, por altas tasas de natalidad, lo que explica la significativa participación de la población joven, así como altas tasas de mortalidad que explican el descenso paulatino de la población mayor.

Grafico 3. Evolución población total ajustada de Nariño. Periodo 1951 - 2005

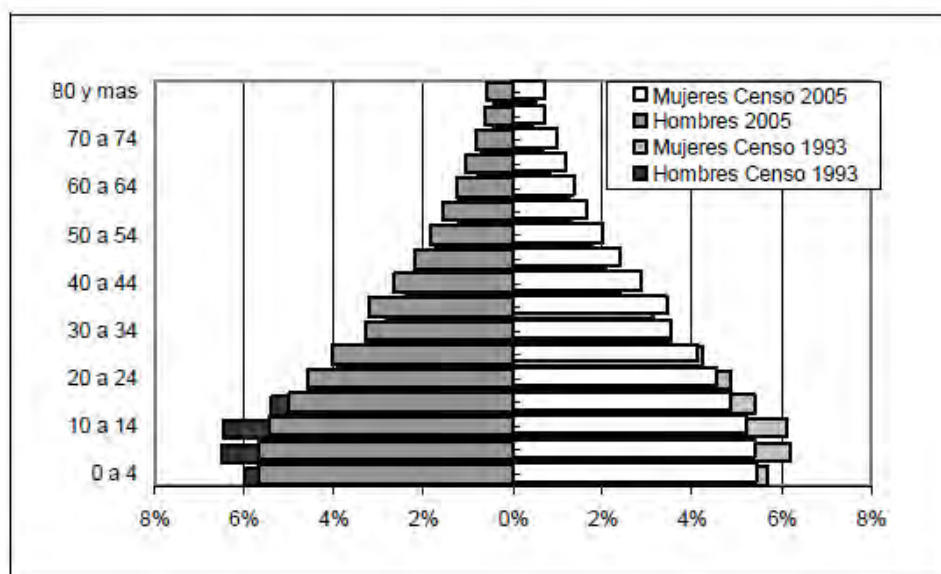


Fuente: Censo general 2005. DANE

En el caso de la pirámide de Nariño 1993, se prevé cambios en la estructura poblacional, motivados fundamentalmente por la reducción de las tasas de natalidad y de mortalidad.

Para el año de 1993 la población total del departamento fue de 1.274.708 habitantes, de los cuales 632.316 hombres y 642.392 mujeres.

Grafico 4. Análisis demográfico comparativo del departamento de Nariño. Periodo intercensal 1993 - 2005



Fuente: Censos 1993 – 2005. DANE

Por otra parte, la pirámide poblacional resultante del Censo 2005 para el Departamento de Nariño sigue conservando una figura expansiva, aunque con disminuciones mínimas en las tasas de natalidad. Un cambio importante reportado anteriormente, y que deja ver ésta pirámide, es el crecimiento que ha sufrido la población de Nariño en los últimos años, producido fundamentalmente por el mantenimiento de las altas tasas de natalidad y las migraciones rural - urbanas. De otro lado, el anterior gráfico muestra que en el año 2005 ha aumentado la longevidad de la población; eso lo verifica el progresivo incremento que describen los grupos poblacionales de mayor edad, especialmente el de las mujeres.

8.3.2.2 Desempleo. Durante los últimos cuatro años, la tasa de desempleo en Pasto ha sido siempre superior al promedio de las siete grandes ciudades del país. Mientras el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) asegura que el año pasado el índice de desempleo en esta capital fue del 9,9 por ciento, los investigadores regionales aseguran que esta superó el 12 por ciento. El promedio nacional fue durante ese mismo año de 8,9 por ciento.

Se ha identificado que Ipiales, la segunda ciudad del departamento, tiene una tasa de desempleo del 22 por ciento; en la costa Pacífica nariñense, solo el 26,6 por ciento de sus habitantes tiene trabajo y en el Alto Patía, norte de Nariño, la tasa de desempleo llega al 49,4 por ciento.

Si bien las cifras que llevan el Dane y los gremios regionales no coinciden, logran ponerse de acuerdo en que Nariño es el departamento donde existe el mayor número de desempleados y donde se devengan los más bajos salarios.

Según investigadores, pese a que el 64,5 por ciento de la población ocupada se concentra en la actividad micro empresarial, la oferta de fuentes de empleo en el departamento es escasa y la calidad de las existentes es baja. Aseguran que esto tiene orígenes en el deficiente nivel de estímulos estatales y de iniciativa privada. La limitada oferta de energía y telecomunicaciones y los altos costos que por estos hay que pagar, hacen que las grandes industrias no tengan en la mira al departamento como un lugar para establecerse.

El panorama con el comercio organizado, la segunda fuente de empleo, tampoco es alentador. Allí un trabajador no alcanza a devengar ni un salario mínimo, por lo que los puestos oficiales se convierten en la principal bolsa de empleos, ampliando las cuotas burocráticas.

Los efectos por los preocupantes indicadores en la tasa de desempleo se reflejan en los procesos migratorios, los bajos niveles de ingresos, la baja calidad de vida, persistencia en los niveles de miseria, la descomposición social y la proliferación de actividades informales.

8.3.2.3 Sistema educativo. Las oportunidades educacionales y económicas de los grupos étnicos son distintas dentro de un mismo país, y también entre estos. En tal sentido, el acceso y la calidad de la educación forman parte de los principales factores que influyen en la situación de inequidad y pobreza de los pueblos indígenas y afro descendientes. Los bajos porcentajes de personas de estos grupos étnicos con educación primaria completa, especialmente en las edades más avanzadas, son un reflejo de esta inequidad y exclusión.

Debido a las desventajas socioeconómicas que afectan a los niños indígenas desde su nacimiento, y en menor medida a los afro descendientes, tienen mayor probabilidad que los niños de otros grupos étnicos de no acceder a la escuela, repetir los grados en el nivel primario y desertar del sistema escolar.

La relación distinta que establecen los niños indígenas con la educación formal no solo obedece a ciertos aspectos culturales, también a factores prácticos como las distancias entre sus comunidades y las escuelas más próximas y la integración más temprana a las actividades que desempeñarán como adultos.

La escasa oferta estatal de establecimientos bilingües que entreguen educación intercultural de calidad es otro factor que aleja a los niños indígenas de las escuelas, o bien impide su retención en el sistema escolar por más tiempo.

De todos modos, para afrontar las brechas educativas que separan a estos grupos étnicos del resto de la población no es suficiente con garantizar el acceso. También es preciso considerar el tipo de educación que se entrega que debería ser intercultural, su calidad y la existencia de algún rezago etario entre los que tienen acceso a ella, entre otros elementos.

Para examinar la situación educativa del departamento de Nariño se analizan tres indicadores: el porcentaje de jóvenes con primaria completa, la tasa de analfabetismo de los jóvenes y el porcentaje de asistencia de niños y jóvenes a un establecimiento educacional. El examen de estos datos se realiza considerando las dimensiones territorial, étnica y de género, y comparando los datos departamentales con los nacionales.

Mediante la observación del porcentaje de jóvenes con primaria completa se busca verificar el logro del segundo ODM: que los niños y las niñas terminen el ciclo de enseñanza primaria. Para esto se examina la situación de una cohorte cercana a la edad oficial de finalización del nivel educativo primario (15 a 19 años).

Los datos muestran que en Nariño los porcentajes de jóvenes con primaria completa son mayores en el sector urbano. Las brechas étnicas del departamento son altas, y los afro descendientes se encuentran en muy peor situación que los indígenas y el resto de la población (63,2% frente a 78,1% y 87%, respectivamente). Las diferencias urbano-rurales son muy significativas, principalmente entre los afro descendientes, entre los que superan los 30 puntos. La comparación con los indicadores nacionales muestra que los afro descendientes están en mejor situación a ese nivel, lo contrario que sucede con los indígenas. Por lo tanto, las políticas deberían focalizarse con urgencia en las poblaciones afro descendientes rurales, cuya tasa de conclusión de la escuela primaria entre los jóvenes de 15 a 19 años no llega al 50%. Con relación al tema de género, es importante notar que las mujeres presentan mayores porcentajes de finalización de la educación primaria o bien registran diferencias insignificantes en el sentido contrario.

Cuadro 13. Nariño y Colombia: Porcentaje de Jóvenes de 15 a 19 años con primaria completa según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.

País / Condición étnica / Área de residencia	Total	Hombres	Mujeres
Nariño			
Indígena	78,1	77,6	78,6
Urbana	93,1	93,8	92,4
Rural	76,0	75,5	76,5
Afrodescendiente	63,2	58,9	67,2
Urbana	77,9	74,9	80,7
Rural	46,2	41,6	50,9
Resto	87,0	85,6	88,4
Urbana	95,6	94,9	96,2
Rural	77,4	75,7	79,2
Colombia			
Indígena	64,3	64,1	64,4
Urbana	88,8	88,6	89,0
Rural	57,1	57,5	56,7
Afrodescendiente	85,0	82,5	87,6
Urbana	89,6	87,6	91,7
Rural	72,2	69,4	75,5
Resto	90,8	88,8	92,8
Urbana	94,4	93,2	95,6
Rural	77,8	74,4	81,8

Fuente: CEPAL/CELADE. Procesamientos especiales de microdatos censales.

Las mayores tasas de analfabetismo de los jóvenes de 15 a 24 años se concentran principalmente en el sector rural y entre los afro descendientes, tanto en los hombres como en las mujeres. En el caso de Nariño, la tasa de analfabetismo de los hombres afro descendientes rurales casi llega al 20%. Al comparar con los datos de Colombia se observa que las personas de este grupo étnico están en mejor posición a nivel nacional, mientras que en los indígenas la situación es la inversa, ya que en ese caso son ellos los que presentan tasas cercanas al 20%. El análisis sugiere la urgente la necesidad de focalizar las políticas de erradicación del analfabetismo entre las y los jóvenes afro descendientes de Nariño y los indígenas colombianos, especialmente en el sector rural.

Cuadro 14. Nariño y Colombia: tasa de analfabetismo de los jóvenes de 15 a 24 años según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.

País / Condición étnica/ Área de residencia	Total	Hombres	Mujeres
Nariño			
Indígena	6,7	6,4	7,0
Urbana	1,3	1,0	1,6
Rural	7,5	7,2	7,8
Afrodescendiente	12,5	14,4	10,6
Urbana	7,0	8,2	5,9
Rural	17,6	19,6	15,3
Resto	1,9	2,0	1,7
Urbana	1,1	1,3	1,0
Rural	2,7	2,8	2,5
Colombia			
Indígena	17,3	16,5	18,0
Urbana	4,0	3,8	4,1
Rural	21,1	19,8	22,4
Afrodescendiente	4,5	5,5	3,5
Urbana	2,9	3,6	2,3
Rural	8,9	10,4	7,2
Resto	2,4	3,0	1,8
Urbana	1,6	2,0	1,2
Rural	5,5	6,6	4,3

Fuente: CEPAL/CELADE. Procesamientos especiales de microdatos censales.

Finalmente, la asistencia escolar disminuye significativamente a medida que aumenta la edad. Asimismo, en todos los tramos etarios analizados (6 a 11 años, 12 a 17 años y 18 a 22 años) es siempre más alta en la ciudad y, con excepción de los indígenas urbanos, las niñas presentan mayores tasas de asistencia cuando las tasas de las niñas son menores que las de los niños la brecha de género va en su desmedro más frecuentemente entre los indígenas, y alcanza un máximo de 3,4 puntos en el tramo de los 12 a los 17 años. Así, el análisis de los datos de asistencia a un establecimiento educacional indica que se deben aumentar los esfuerzos para incrementar las tasas de los niños y jóvenes

indígenas del sector rural de Nariño, especialmente de aquellos con edades de entre 12 y 17 años, en los que los porcentajes de asistencia apenas sobrepasan el 50%. Asimismo, se deben focalizar en el tramo de 18 a 22 años del sector rural, cuya asistencia es baja tanto a nivel departamental como nacional y en todos los grupos étnicos.

Cuadro 15. Nariño y Colombia: Porcentaje de asistencia a un establecimiento educacional según condición étnica, área de residencia y sexo. 2005.

Área de residencia / Condición étnica / Edad			Nariño		Colombia	
			Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Urbana	Indígena	6 a 11 años	96,3	95,8	90,6	91,1
		12 a 17 años	76,7	75,4	80,5	77,1
		18 a 22 años	24,5	24,5	32,4	31,8
	Afrodescendiente	6 a 11 años	88,5	90,4	91,4	92,8
		12 a 17 años	79,4	82,6	80,3	82,2
		18 a 22 años	28,8	34,8	30,8	33,1
	Resto	6 a 11 años	94,9	95,4	92,8	93,9
		12 a 17 años	80,8	81,3	82,2	83,7
		18 a 22 años	31,7	35,1	35,0	37,1
Rural	Indígena	6 a 11 años	83,1	84,2	68,1	69,5
		12 a 17 años	49,7	52,8	53,8	52,7
		18 a 22 años	13,1	14,6	15,1	13,6
	Afrodescendiente	6 a 11 años	70,2	71,9	83,5	85,9
		12 a 17 años	47,5	49,4	67,6	70,3
		18 a 22 años	10,0	9,8	17,7	17,8
	Resto	6 a 11 años	88,7	89,6	86,2	88,3
		12 a 17 años	46,9	54,1	60,4	66,6
		18 a 22 años	9,0	12,0	13,8	15,1

Fuente: CEPAL/CELADE. Procesamientos especiales de microdatos censales.

8.3.2.4 Inseguridad. Durante los últimos años la problemática del Departamento de Nariño relacionada con el desplazamiento generado por violencia, se ha incrementado ostensiblemente, pasando el Departamento de ocupar un lugar marginal a uno de los primeros lugares en el ámbito nacional.

Las condiciones actuales del departamento en este contexto de violencia, y las características de su agreste y extensa geografía Andina, llanura Pacífica y piedemonte costero, hacen aún más difícil la respuesta del sector salud y las instituciones de ayuda humanitaria para ingresar a las zonas afectadas a fin de concurrir a la atención que requieren las familias afectadas, constituyéndose en un reto difícil para la misión médica cumplir con su mandato, encontrándose limitaciones también en el ingreso de alimentos a las poblaciones confinadas.

Durante el 2006 comparado con el 2005, en Nariño aumentaron algunos indicadores de violencia contrario a la mayoría de departamentos. El número de homicidios aumento 8% (paso de 738 casos a 797 en 2006); dos municipios nariñenses aparecen entre los diez con las tasas de homicidio más altas en 2006 a nivel nacional, Policarpo y Cumbitara, lo que según el observatorio de Derechos Humanos y DIH de la presidencia, se debe a la confrontación “entre miembros de las FARC e integrantes de la Organización Nueva Generación (ONG), compuesta por desmovilizados del bloque libertadores del sur de las Autodefensas , quienes se disputan el negocio de la droga en la zona. También aumentaron las masacres, de 5 a 6 (las victimas de masacre pasaron de 24 a 32); el homicidio de indígenas de 5 casos a 7; y el desplazamiento forzado aumento en un 19% (de 8.654 casos se pasó a 10.311)

8.3.3 Entorno tecnológico. Este entorno se especifican los factores relacionados con el desarrollo de herramientas, insumos, papelería, paquetes tecnológicos, desarrollo tecnológico que trasciendan en el presente y futuro de la Secretaría de Planeación Departamental de Nariño.

8.3.3.1 Innovación tecnológica. Para comenzar, es conveniente recordar que vivimos en una época donde el saber y el poder, conforman una estrecha relación de amplias implicaciones, tanto en las estrategias mundiales, como en la magnitud del desarrollo científico moderno, acompañado de innovaciones tecnológicas a gran escala. Lo anterior hace imposible trazar líneas divisorias, entre producción científica e innovaciones tecnológicas.

Por razones difíciles de explicar, en Nariño no existe aún la suficiente claridad, sobre las relaciones entre innovación tecnológica, competitividad, crecimiento, desarrollo, calidad, excelencia, impacto social, cultural y ambiental.

Posiblemente ello obedece a la falta de comprensión acerca de la esencia de la innovación tecnológica, la que además de factores económicos, comprende elementos de alta complejidad socio cultural. Por esta razón, resulta difícil asimilar su dinámica transversal e interactiva, en un medio en el que la formación en Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, adolece de graves deficiencias interdisciplinarias, así como de apoyo institucional.

Las innovaciones tecnológicas no se perciben como productos sociales, que vuelven a la comunidad después de todo el ciclo tecnológico, transformadas y ejerciendo un impacto tan generalizado como diferenciado. Por esta razón resulta desacertado considerar a la sociedad, como "usuaria pasiva" de las mismas, porque es imposible obviar su determinante rol, en su gestación y desarrollo, ya que representar el núcleo de todo el avance tecno científico, y pone de nuevo al

rojo vivo el eterno debate, sobre el modelo de desarrollo que más conviene, así como el de la clase de ciencia y tecnología apropiadas.

Por este motivo, remarcamos la interacción existente entre procesos tecnológicos y contextos socioculturales. En donde la visión de la sociedad frente a los diferentes cambios tecnológicos, no puede verse como si se tratara de un agente pasivo, frente a su impacto y socialización, así como en lo referente a su creación, difusión y aplicación. Especialmente en la época actual, ante la dimensión de la carrera tecnológica mundial, exige una participación pública, comprometida con respecto al impacto que la misma genera en realidades sociales, tan controvertidas como las de América Latina.

Es necesario entonces fortalecer la educación en TICs y con ella la alfabetización científica y tecnológica, que tanta falta hace en sociedades caracterizadas por altos índices de marginalidad, indiferencia y falta de compromiso frente a la misma. En otras palabras, el estímulo a la divulgación científica, a través de una dinámica formadora-informadora es de carácter urgente, porque la participación pública, implica que la comunidad juzgue y valore, para lo cual debe estar tan informado como formado.

8.3.3.2 Telecomunicaciones. Una empresa sin una buena utilización de las tecnologías de información y comunicaciones, o telecomunicaciones, aun cuando pueda tener una excelente línea de estrategia propia, representada en un buen producto o una buena presencia en el mercado, camina de modo equívoco y su horizonte es oscuro, a pesar del prometedor presente de que pueda disponer.

Las tecnologías TIC, en las que las telecomunicaciones juegan el papel conductor son, en todo caso, herramientas y, como tales, medios y aplicaciones para uso del usuario. Las tecnologías surgidas son herramientas puestas para cubrir necesidades y generar nuevas perspectivas, potenciando el desarrollo de las empresas, sus entornos, generando nuevos mercados y evolucionando a nuevos negocios.

Es evidente que los campos de actividad, para las telecomunicaciones, son innumerables e incluso podríamos decir, sin ningún riesgo a equivocarnos, que no existe campo en donde las tecnologías que nos ocupan no sean determinantes en la actividad. Esto representa, sin duda, mayor implantación de tecnologías.

Las telecomunicaciones significan, para la empresa, comunicación, actualización y, en definitiva, progreso.

Le empresa se enfrenta al reto de satisfacer y agilizar las soluciones internas, dentro de la propia empresa y satisfacer y agilizar las soluciones externas, con sus clientes y proveedores, dentro de unas nuevas propuestas de comunicación y

servicios. Comienzan pues a sucederse la aparición de tecnologías que propicien la solución a las necesidades, internas y externas, mencionadas.

No se trata de implementar la mejor tecnología, sino la más adecuada para los intereses de la empresa y la precisa, para solucionar las necesidades existentes.

8.3.3.3 Globalización de la información. Los problemas de la informatización de las sociedades y la socialización del individuo han sido los temas centrales de especialistas por comprender las posibilidades y los desafíos que las nuevas tecnologías que se tienen para los servicios y sistemas de información.

El punto focal argumentación continua siendo que la informatización no se agotaba en sus procesos de transferencia de información, de interdependencia y transnacionalidad de datos, así también, en la cuestión de los derechos individuales (privacidad, autoría), dentro de la perspectiva de los aspectos sociales, éticos y políticos, en el marco de las relaciones económicas. También se hacía un problema de las sociedades autoritarias por cuanto muchos países del continente latinoamericano aún vivían bajo regímenes militares y/o dictatoriales. Al ser los países desarrollados los dueños de la tecnología más avanzada, se hace más inalcanzable la posibilidad de que los países en vía de desarrollo cuenten con sus propios sistemas de comunicación.

Donde la supremacía de los monopolios de la información acentúa la desigualdad entre los países subdesarrollados y los desarrollados. En efecto, había desconfianza de que la simple expansión de la infraestructura telemática no sería suficiente para superar los graves problemas de la prestación de servicios de información, según los requerimientos de un proceso de desarrollo sostenido, para toda la sociedad, en bases más justa y equitativas.

Ahora, prevalece el discurso positivista de que la información, por si sola, sería determinante de un proceso evolutivo de las sociedades humanas, las innovaciones científicas llevarían necesariamente a nuevos modelos de producción y de transformación social, como resultado de una definición de oportunidades tecnológicas dictada por los nuevos paradigmas.

Muchos autores Alvin & Heidi Toffler (1995), Peter Drucker (1989) y Peter Senge (1990), entre los más notables vienen conquistando grandes audiencias para sus tesis en favor del uso estratégico de la información y del conocimiento, para garantizar el éxito de los procesos de planificación y desarrollo de instituciones y negocios. Y, lo que es más importante, para ampliar las bases de la democracia, a través de sistemas cada vez más creativos y participativos. Consecuentemente, las organizaciones privadas y del gobierno hacen crecientes inversiones en la creación de una multimillonaria infraestructura de servicios de información, basada en tecnologías de punta en el campo de la telemática, para posibilitar el acceso a

bases de datos bibliográficos, factuales, textuales, y a toda suerte de fuentes informacionales.

Actualmente, más del 80% de los habitantes de los países desarrollados utilizan computadoras a diario, ya sea en su trabajo o en su hogar. Las computadoras han permitido un rápido desarrollo de otras tecnologías, como la robótica y las telecomunicaciones. Puede decirse que han cambiado radicalmente nuestra forma de vivir. Una fusión explosiva del video, el audio, el teléfono y la computadora en base a este proceso se encuentra la nueva capacidad de transformar toda comunicación en información digital. De enviarlas a través de las líneas telefónicas o cable, de almacenarla mediante software. Nuevos alambros de fibra óptica, nuevas técnicas de conmutación, y nuevos desarrollos en la informática están creando la "Supercarretera de la Información".

El prototipo de esta supercarretera es Internet, que es una red global de computadoras. Internet se creó en 1969, cuando se conectaron entre sí las redes del Ministerio de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica, diversas instituciones tradicionales como universidades y agencias del gobierno sino también de empresas privadas, bibliotecas, hospitales, escuelas, oficinas y residencias.

Efectivamente, mucho dinero viene siendo puesto en el desarrollo de páginas WWW (World Wide Web) y se difunde la esperanza de que el comercio electrónico vía Internet traiga oportunidades compensadoras para nuevos negocios en escala mundial. Algunos de estos sistemas, efectivamente, ya hacen parte del cotidiano de las personas como la automatización de bancos, agencias de viaje, correo electrónico, tele conferencias, periódicos electrónicos, etc. en cuanto que otras ganan espacio y velocidad en su expansión como son los casos de la automatización de oficinas, el acceso a datos de las administraciones públicas y sus gastos, etc. existe una cantidad creciente de revistas, suplementos de periódicos impresos, programas de televisión y toda suerte de medios de difusión haciendo promoción de estas nuevas oportunidades y sus capacidades casi ilimitadas.

Las redes informatizadas posibilitan a todos los individuos los mejores profesores del planeta, y que los gobiernos se abran a la participación y al control por parte de la ciudadanía.

8.3.3.4 Automatización. Actualmente la Administración está mostrando cada vez más interés en ser eficaz y eficiente en el desempeño de todos sus amplios y diversos cometidos.

En tiempo de incorporación de nuevas técnicas en el desarrollo del trabajo, no puede cuestionarse su aplicación al ámbito administrativo, al cual el ciudadano accede por diferentes vías y motivos.

En este sentido, juega un papel fundamental los avances informáticos en la gestión de los procesos administrativos, tanto para agilizar la tramitación, como para obtener datos que debidamente interpretados nos puedan ser útiles para extraer conclusiones sobre la calidad de los servicios prestados, volumen de trabajo de las unidades o cumplimiento de objetivos.

Entendemos por automatización de procedimientos la gestión de las tareas administrativas mediante la asistencia del ordenador, entendidas aquéllas como una sucesión de pasos ordenados y reglados que culminan en la adopción de una decisión administrativa.

8.3.4 Entorno económico. Este entorno tiene que ver con todos aquellos aspectos relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, a nivel regional, nacional e internacional, que inciden en el accionar y el devenir de la secretaría de Planeación Departamental de Nariño.

8.3.4.1 Gasto público. El gasto total a 31 de diciembre de 2.008 (incluyendo los pagos por concepto de amortizaciones de capital de deuda pública) ascendió a \$504.957 millones, presentando una variación real negativa del 7.9% con relación al gasto de 2.007 (\$509.288 millones). De este total, \$24.362 millones correspondieron a reservas de 2.007 incorporadas y ejecutadas dentro del presupuesto de 2.008.

La composición del gasto total en 2.008 fue la siguiente: 70.7% (\$356.963 millones) correspondió a gastos operativos en sectores sociales de inversión; 7.0% (\$35.499 millones) a gastos en formación bruta de capital fijo; 13.0% (\$65.839 millones) a gasto en funcionamiento; 1.1% (\$5.367 millones) a la financiación de pasivos exigibles; 0.8% (\$4.054 millones) a amortizaciones del principal de deuda; 0.6% (\$2.810 millones) al pago de intereses corrientes de deuda y, 6.8% (\$34.425 millones) a gastos de la operación comercial de la maquila de licores.

Los gastos operativos en los sectores sociales de inversión disminuyeron 1.1% en términos reales, mientras que los gastos de inversión en formación bruta de capital fijo mostraron una variación real negativa del 40%.

Los gastos derivados de la operación comercial de la maquila de licores disminuyeron 20.8% en términos reales, de un gasto efectivo de \$40.368 millones

en 2.007 se pasó a \$34.425 millones en 2.008, situación explicada por la caída en el consumo de licores.

El servicio de la deuda pública presentó una disminución real del 40.2%, de pagos por \$10.657 millones en 2.007 se pasó a \$6.864 millones en 2.008, debido a los prepagos de deuda que se realizaron en 2.007.

El gasto en funcionamiento mostró una disminución real del 3.6% frente a lo registrado en 2.007 (\$65.839 millones en 2.008 frente a \$63.250 millones). La estructura del gasto de funcionamiento, excluyendo la financiación del acuerdo de reestructuración de pasivos, tuvo la siguiente participación porcentual: 39.2% (\$25.792 millones) correspondiente al costo de la nómina de pensionados; 18.8% (\$12.352 millones) de costo de nómina de pensionados de docentes nacionalizados; 12.3% (\$8.113 millones) representado por el gasto en servicios personales; 4.6% (\$3.027 millones) de gastos generales; 7.8% (\$5.118 millones) de transferencias a la asamblea y contraloría departamental ; 1.2% (\$790 millones) de otras transferencias; 13.4% (\$8.799 millones) de transferencias al FONPET y, 2.8% (\$1.847 millones) de transferencias al fondo departamental de pensiones.

De igual forma, los gastos por concepto de financiación de los pasivos reestructurados y de contingentes mostraron un decrecimiento real del 8.9%, \$5.367 millones en 2.008 frente a \$5.474 millones en 2.007.

El gasto en inversión total registró una variación nominal del 0.8%, al pasar de \$389.539 millones en 2.007 a \$392.462 millones en 2.008, al descontar la inflación causada en 2.007, se obtuvo una disminución real del 6.4%.

Los gastos operativos en los sectores sociales de inversión disminuyeron 1.1% en términos reales, se pasó de un gasto de \$335.333 millones en 2.007 a \$356.963 millones en 2.008, mientras que el gasto asociado a la formación bruta de capital fijo presentó una disminución real del 40.0%, al pasar de \$35.499 millones en 2.008 frente a un gasto comprometido de \$54.206 millones en 2.007.

8.3.4.2 Crisis económica. Hace 10 años la economía colombiana contaba con una nueva alternativa para llevar al país a un nivel de desarrollo más amplio, "la apertura económica" pero hoy por hoy nos damos cuenta que solo fue una idea ya que en realidad lo que le ha traído al país es un estancamiento en su producción nacional, debido a la entrada de muchos productos extranjeros lo que conllevó a una notable disminución en el producto interno bruto, lo anterior se sustenta si tomamos como referencia los años 70 y los 80 donde la producción nacional crecía en promedio en 4%, en los años 90 decreció la producción al 2.7%. y actualmente el crecimiento del PIB no sube de un 1.5%; pero existen diversos factores que han llevado a nuestro país al estado económico en que se encuentra,

tales como "El conflicto armado", "La crisis de países vecinos como Argentina y Venezuela", etc. Estos factores han incidido en que la producción baje ya que por una parte las crisis de países vecinos hacen que sus economías en recesión no acudan a nuestro mercado para importar nuestros productos y a eso le sumamos la estampida de inversionistas que por el conflicto armado no quieren invertir sus capitales por el riesgo que esto conlleva al pertenecer a una economía de intenta surgir en medio de un conflicto agudizado. Sólo basta con echar una mirada a los índices de inversión privada en los años 90 la cual ascendía a un 15% y en el nuevo milenio solo se cuenta con el 5.2%.

El gobierno juega un papel clave para sacar a Colombia de la crisis económica en la que se encuentra; A Nivel local: éste debe garantizar la seguridad nacional, erradicación de la corrupción "volver productivas sus instituciones", fortalecer su fuerza pública y algo fundamental es la educación y la capacitación, para que la mano de obra sea cada vez más calificada y pueda ofrecer niveles de productividad y optimización de los procesos productivos que garanticen la calidad y la competitividad de los procesos productivos de la nación.

A nivel internacional: Debe promover negociaciones mediante convenios bilaterales como el que ya empezó a hacer con los Estados Unidos y multilaterales como en Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), para poder captar demanda extranjera y aumentar las Exportaciones para atender la demanda externa.

Al exterior se debe vender y/o posicionar la marca Colombia, mediante su fuertes de producción, es decir vender muy bien factores de producción sobre los que se destaca; tal es el caso de los servicios ya que nuestras capacidades y nuestra mano de obra es muy competitiva y económica frente a otros países en diversos campos como la minería "Carbón", la Industria "cemento", el Agro "Hortalizas y frutas", etc. Todo esto mediante la puesta en marcha del comercio exterior lo cual disminuiría las tasas de desempleo, aumentaría la producción, decaerían los niveles de pobreza, habría más consumo y por ende más inversión en bienes de capital y en consecuencia un aumento óptimo del PIB.

En los últimos años Colombia ha tenido que amoldarse al sistema de economías globalizadas y para ello necesitó evaluar sus políticas cambiarias, es decir que el manejo del dólar pasó de ser un control mediante la banda cambiaria a la libertad cambiaria en donde el desenvolvimiento del mercado es quien fija el precio de éste con una somera intervención del Banco de la República, quien vigila el circulante de acuerdo a las políticas de inflación establecidas.

Por tanto es necesario tomar más partido en una economía globalizada mediante convenios internacionales Bilateral con EEUU y Multilateral con el ALCA, hay que analizar el comportamiento y la tendencia de la devaluación del peso frente al dólar; Por parte del sector público, si el déficit fiscal continúa esto no es otra cosa

que un incremento en la deuda pública interna y externa y por consiguiente el servicio de la deuda sería más oneroso y la capacidad de pago del país frente a sus deudas recaería sobre un debilitamiento mayor del peso frente al dólar; Para que Colombia mejore sus finanzas y su productividad, necesita recurrir a un incremento en el PIB, el cual se logra incentivando las exportaciones mediante acuerdos logrados por el gobierno, optimizando sus instituciones para bajar el déficit fiscal y mejorar sus finanzas en lo cual seguramente se atraerían los inversionistas de bienes de capital.

8.3.4.3 Inversión. Dentro del total del proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2012, el departamento de Nariño cuenta con recursos por \$1.153.329 millones. Adicionalmente, el departamento podría acceder a recursos por demanda por un monto estimado de \$81.563 millones. De esta manera, el total de recursos potenciales a los que puede acceder el departamento, dependiendo de su gestión ante las autoridades competentes, es de \$1.234.892 millones. La mayor cantidad de estos recursos se concentra en los sectores de Protección Social, Transporte, Acción Social, Minas y Energía y Educación.

8.3.4.4 Deuda pública. Al cierre de 2.008, el saldo de la deuda pública departamental ascendió a \$24.246 millones distribuidos así; \$16.936 millones del capital reestructurado y adeudado al sistema financiero y a la Nación (64.5% del total) y \$9.310 millones (35.5% del total) correspondientes al capital adeudado del crédito de saneamiento fiscal que financió la implementación de la reestructuración administrativa de 2.002. El saldo de capital disminuyó en un 13.4% con respecto a 2007. El costo promedio ponderado de la deuda vigente es del DTF + 1.00% y el plazo promedio ponderado para terminar la amortización de los créditos es de 6.5 años.

La composición de la deuda por tipo de prestamista a 31 de diciembre de 2.008 es: Banco Popular (42.9%), BBVA de Colombia (31.2%), Banco de Occidente (13.6%), Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público (10.8%), y Banco de Bogotá (1.8%).

La estimación de las rentas asignadas a la financiación del acuerdo y de los excedentes de ingresos corrientes de libre destinación disponibles después de garantizar la financiación del gasto de funcionamiento, permite prever que no existe riesgo para atender el servicio de la deuda en las próximas vigencias. Durante el periodo 2.009-2.010 se concentra el 30% de las amortizaciones (\$7.835 millones). Entre el 2.011 y el 2.013, se debe amortizar el 42% de las obligaciones (\$11.062 millones) y para las vigencias 2.014 al 2.016 el 28% restante (\$7.348 millones).

Cuadro 16. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)
Secretaría de Planeación Departamental.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)						
CALIFICACION FACTORES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO POLITICO LEGAL						
Ideologías y partidos políticos relevantes	X				X	
Ley de garantías	X				X	
Situación Política del país	X				X	
Política salarial				X	X	
Renovación clase dirigente			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
Crecimiento de la población		X			X	
Desempleo	X				X	
Sistema educativo			X		X	
Inseguridad	X					X
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Innovación tecnológica			X		X	
Telecomunicaciones			X			X
Globalización de la información			X		X	
Automatización			X			X
ENTORNO ECONOMICO						
Gasto público	X				X	
Crisis económica	X				X	
Inversión			X		X	
Deuda pública	X				X	

Fuente: Esta Investigación

8.3.5 Análisis cuadro de la matriz de oportunidades y amenazas en el medio.

8.3.5.1 Entorno político legal. Dentro del análisis de este entorno se puede observar que existen dos oportunidades para la Secretaría de Planeación Departamental correspondiente a la renovación de la clase dirigente, ya que es importante que nuevos grupos dirigentes tengan la capacidad de transformar e innovar las actividades propias que se desarrollan dentro de la S.P.D para el beneficio común y no de un grupo específico y la otra oportunidad se refiere a la política salarial.

Más sin embargo se han detectado más amenazas que oportunidades en la Secretaría de Planeación Departamental, como las ideologías y partidos políticos relevantes, de hecho los dirigentes de los partidos políticos y sus ideologías a lo largo del tiempo no han tenido cambios representativos, pues uno de los aspectos que ha caracterizado a Colombia a lo largo de su historia ha sido el bipartidismo, siendo de los pocos países latinoamericanos donde el partido Liberal y el partido Conservador han permanecido al paso del tiempo, pero es importante puntualizar que en la actualidad han surgido nuevos partidos políticos pero con ideologías diferentes y siempre conservando sus mismos representantes generacionalmente, sea cual sea el partido al cual representan.

Mientras que la situación política del país y la ley de garantías son clasificadas como amenazas mayor. La creación de toda cantidad de partidos políticos produce que al partido de gobierno elegido le sea más difícil gobernar por la razón de que se encuentra frente a diferentes oposiciones a su gobierno, interfiriendo con el desarrollo de las actividades propias, convirtiendo una política "clientelista" y corrupta, pues esto se debe a una mala decisión tomada del gobierno de turno en 1991, con una constitución política, que presentaba una pésima estrategia de gobierno, ya que dio más restricciones al Ejecutivo, otorgo mayor poder a los alcaldes y gobernadores, con el fin de descentralizar el poder administrativo y dar más autonomía regional, lo que los llevo a un gobierno inestable y desbalanceado, toda esta política de atomizar el poder facilita una mayor corrupción.

8.3.5.2 Entorno social. Dentro del análisis de este entorno el crecimiento de la población, el desempleo y la inseguridad son catalogados como amenazas pues durante los últimos cuatro años, la tasa de desempleo en Pasto ha sido siempre superior al promedio de las siete grandes ciudades del país. Mientras el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) asegura que el año pasado el índice de desempleo en esta capital fue del 9,9 por ciento, los investigadores regionales aseguran que esta superó el 12 por ciento. Por lo tanto es importante originar soluciones de acuerdo a buenas políticas que el gobierno en conjunto puedan plantear para apoyar la inversión, políticas monetarias que apoyen a las microempresas y demás inversionistas que puedan potencializar la producción y la generación de divisas, entre más empresas productoras de bienes y servicio hayan más mano de obra se contratara.

Por otro lado el crecimiento de la inseguridad es un problema que viene desde hace muchísimo tiempo atrás y de hecho es un problema del orden nacional, es por esta razón que muchos de los funcionarios de las diferentes administraciones sobre todo los funcionarios pertenecientes a los Municipios de la Costa Pacífica, no pueden trasladarse a la capital de Pasto por la severa inseguridad que representan las carreteras de Nariño.

8.3.5.3 Entorno tecnológico. La innovación tecnológica, las telecomunicaciones, la globalización de la información y la automatización son consideradas oportunidades ya que a pesar de que Nariño es uno de los Departamentos más atrasados con respecto al desarrollo científico técnico, la Secretaria de Planeación Departamental cuenta con los elementos tecnológicos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades propias de la Secretaría.

En lo referente a la Red de datos de comunicación que posee la Secretaría de Planeación, es la misma que tienen todas las dependencias de la Gobernación de Nariño, contando con un servidor de dominio de autenticidad de usuarios.

8.3.5.4 Entorno económico. Dentro del análisis de este entorno el gasto público, la crisis económica y la deuda pública son consideradas de mayor amenaza. El gasto público es uno de los elementos más importantes en la política económica, que le permite moldearla según los objetivos que se quieran alcanzar, es una fuente importante de generación de empleo, tanto así que son muchas las regiones del país donde la única fuente de empleo es precisamente el estado. La economía se puede acelerar o desacelerar según el estado decida gastar más o menos, por lo tanto la crisis económica puede afectar notablemente la ejecución de los programas con los que cuenta la Secretaría de Planeación y el desarrollo de sus actividades también se afectarían tanto en el Departamento como también alrededor de los distintos Municipios de Nariño.

Los objetivos principales de la Secretaría de Planeación son diseñar, administrar, implementar y evaluar de manera concertada el Plan de Desarrollo, el Plan de Inversiones y Planes de Acción Municipales con el objeto de asegurar el cumplimiento de las líneas, subprogramas, programas y proyectos; con el uso eficiente de los recursos y el adecuado desempeño.

En la Secretaría de Planeación se elabora el plan anual de inversión y a la vez hace el seguimiento y control del plan operativo anual de inversiones, todas las modificaciones del presupuesto deben ser avaladas por Planeación ya sean incorporaciones, reducciones y/o traslados.

Cada una de las Secretarías tiene su propio presupuesto, el de inversiones y el de funcionamiento. Esta Secretaría maneja los recursos que se le asignan dentro del presupuesto general para cumplir con sus objetivos misionales establecidos desde el manual de funciones y MECI.

8.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

Las oportunidades y las amenazas (externas) se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a la secretaría de Planeación Departamental en el futuro.

Esta matriz consiste en listar los factores claves del entorno (oportunidades y amenazas mayores y menores), que puedan incidir directamente con la organización.

Posteriormente se debe asignar un peso entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores.

El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

De acuerdo al peso otorgado a cada una de las variables, se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada una de las variables, donde:

Oportunidad mayor (calificación = 4)

Oportunidad menor (calificación = 3)

Amenaza menor (calificación = 2)

Amenaza mayor (calificación = 1)

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias, finalmente se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual sea la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte.

Cuadro 17. Matriz EFE Secretaría de Planeación Departamental.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
			PONDERADO
Ideologías y partidos políticos relevantes	0,07	1	0,07
Política salarial	0,07	3	0,21
Situación política del país	0,05	1	0,05
Desempleo	0,06	1	0,06
Sistema educativo	0,07	4	0,28
Inseguridad	0,06	2	0,12
Innovación tecnológica	0,08	4	0,32
Telecomunicaciones	0,07	4	0,28
Gasto público	0,07	1	0,07
Renovación clase dirigente	0,09	4	0,36
Crisis económica	0,07	1	0,07
Inversión	0,09	4	0,36
Deuda pública	0,08	1	0,08
Globalización de la información	0,07	4	0,28
TOTAL	1		2,61

Fuente: Esta Investigación

8.4.1 Análisis cuadro matriz de factores externos. De acuerdo a los lineamientos de evaluación mencionados anteriormente, se detectó que en el entorno externo de la Secretaría de Planeación Departamental operan con mayor fuerza las oportunidades que las amenazas, ya que la matriz arrojó un total ponderado correspondiente a 2,61.

De acuerdo a esto, se establecerá para la Secretaría de Planeación Departamental, estrategias con el fin de mitigar las principales amenazas que se presentan en su entorno y las cuales pueden perjudicar el adecuado desempeño de las actividades de la misma, por otro lado es importante mantener y fortalecer las oportunidades con las que cuenta para obtener un mayor progreso en el cumplimiento de los objetivos.

8.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es la identificación de los procesos que conforman la cadena crítica de creación de valor de una organización y la interdependencia característica entre ellos para determinar la curva de “descenso” como consecuencia de una interrupción en la cadena crítica de creación de valor de la organización.

A partir del Análisis de Vulnerabilidad se establecen las prioridades y orden de restablecimiento de los procesos que soportan a la organización, para asegurar la pronta recuperación de las actividades normales y asegurar la continuidad de operaciones.

Para realizar el análisis de vulnerabilidad se debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización a los que podemos denominar “pilares”.
- Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
- Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
- En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
- Estimar la probabilidad de que se materialice cada amenaza.
- Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

En función de la gravedad del impacto de cada amenaza sobre la organización y de la capacidad de reacción se pueden diferenciar cuatro posiciones de la empresa en relación con sus debilidades.

Cuadrante I: La empresa se encuentra indefensa para aquellas debilidades que se sitúan en el primer cuadrante, por lo que debe abandonar la estrategia o el plan correspondiente; y si esto no fuese posible, debe intentar aumentar sus capacidades de reacción.

Cuadrante II: En el segundo cuadrante la amenaza es muy peligrosa aunque teóricamente la empresa tiene capacidad de reacción. En este caso, la compañía debe trabajar en el desarrollo de planes de contingencia asegurándose de no bajar la guardia.

Cuadrante III: Se tratan de amenazas poco importantes en las que la empresa tiene poco que hacer. En este caso basta con trabajar en evitar que determinados cambios incrementen su posible impacto y en reforzar sus fortalezas.

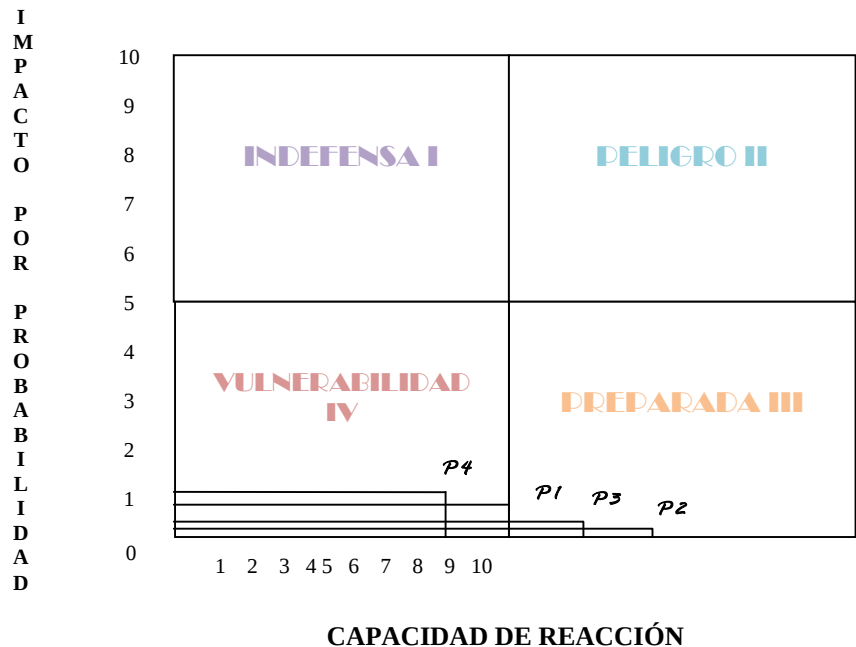
Cuadrante IV: La empresa está preparada para afrontar este tipo de amenazas.

Cuadro 18. Análisis de Vulnerabilidad, Secretaría de Planeación Deptal.

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	I X P	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRUPO DE VULNERABILIDAD
Talento Humano	Personal de carrera administrativa	Sobrecarga de trabajo	3	0,3	0,9	5	IV
		Ausentismo					
Tecnología	Tecnología obsoleta	Bajo desempeño	2	0,1	0,2	7	III
		Pérdida de tiempo					
Comunicación	Falta de comunicación entre áreas	Información desactualizada	2	0,2	0,4	6	III
		Inadecuada toma de decisiones					
Usuarios	Incumplimiento de responsabilidades por parte de las administraciones municipales.	Bajo nivel del departamento a nivel nacional.	3	0,4	1,2	4	IV
		Incumplimiento de leyes.					
TOTAL			10	1			

Fuente: Esta Investigación

Gráfico 5. Análisis de vulnerabilidad, Secretaría de Planeación Departamental.



Fuente: Esta Investigación

8.5.1 Interpretación del análisis de la figura de vulnerabilidad. Dentro del análisis y su respectiva gráfica, se puede concluir que la Secretaria de Planeación Departamental está ubicada en el cuadrante III correspondiente a los puntales (Talento Humano, Usuarios) y IV, por los puntales (Tecnología, Comunicación), lo cual quiere decir que la entidad está ubicada al mismo tiempo en dos cuadrantes, en el cuadrante III la S.P.D está preparada para reaccionar ante cualquier eventualidad y en cuadrante IV la entidad está preparada para afrontar cualquier tipo de amenazas.

En lo que respecta al puntal de:

Talento humano: la Secretaría de Planeación Departamental debe implementar mecanismos rigurosos, con el fin de que el personal de carrera administrativa contribuya eficientemente con el adecuado desempeño de las actividades diarias cumpliendo con cada una de las funciones que están destinadas a cada uno de los funcionarios.

Tecnología: esta puntal es importante ya que sin los elementos necesarios y sofisticados es complicado el adecuado cumplimiento de metas y actividades que requieran de los mismos, por lo tanto se deben implementar mecanismos para la adquisición de dicho equipamiento.

Comunicación: la Secretaría de Planeación Departamental debe enfocarse y efectuar correctivos con el fin de mejorar la comunicación entre los funcionarios en su totalidad, pues de no ser así su estructura se desintegrará y la información que se maneje será desactualizada, por consiguiente no se tomarán decisiones coherentes y realistas.

Usuarios: se deben implementar medidas más efectivas con el fin de que las administraciones municipales se comprometan a ser más eficientes con las actividades que llevan a cabo, pues de esto depende el desempeño del departamento a nivel nacional.

8.6 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA tiene dos enfoques en la búsqueda de aspectos claves para el logro exitoso de las metas de la organización: hacia el interior para identificar los aspectos (debilidades o fortalezas) que limitan o potencian ajustes o cambios y hacia el entorno se busca identificar factores que influyen en la organización (oportunidades o amenazas) de manera positiva o negativa en el logro de sus metas y objetivos.

El objetivo del análisis interno en la Secretaría de Planeación Departamental fue identificar los puntos o aspectos débiles que se deben controlar o evitar en la realización de las estrategias propuestas para el logro de los objetivos de la Secretaría de Planeación Departamental, como también, para identificar las fortalezas que contribuirán al logro de los objetivos y que podrían significar una ventaja competitiva. Este análisis se realizó teniendo en cuenta cada una de sus subsecretarías o áreas administrativas como lo son la subsecretaría de asistencia técnica y la de Subsecretaría Economía Regional y Agua potable, la información más sobresaliente que se logró identificar en los entornos tanto internos como externos de la organización se concentraron en la elaboración de la matriz D.O.F.A con el propósito de formular estrategias desagregadas en las siguientes combinaciones, una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

- Estrategias FO: La organización busca hacer uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.
- Estrategias FA: La organización busca usar Fortalezas para evitar amenazas.
- Estrategias DO: La organización busca vencer Debilidades aprovechando Oportunidades.
- Estrategias DA: La organización busca reducir a un mínimo las Debilidades y evitar Amenazas.

A continuación se elaborar la MATRIZ DOFA correspondiente a la SECRETARIA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO.

Cuadro 19. Matriz D.O.F.A, Secretaría de Planeación Departamental.

I N T E R N A S	DEBILIDADES 1.No existe una misión y visión planteadas y documentadas en Planeación. 2.Falta de personal de apoyo. 3.No existe comunicación fluida entre las áreas. 4.Sobrecarga de trabajo 5.Falta de compromiso por parte de las administraciones municipales. 6.Falta de sentido de pertenencia y compromiso del nivel personal. 7.No hay clima organizacional.	FORTALEZAS 1.Gran capacidad de respuesta del nivel directivo. 2.Apropiadas políticas de asesoría a las administraciones municipales. 3.Conocimiento adquirido. 4.Imagen de la Secretaría de Planeación Departamental.
E X T E R N A S	OPORTUNIDADES 1.Apoyo asistencial de practicantes y pasantes. 2.Capacitaciones por parte de Planeación Nacional. 3.Planeación Estratégica. 4.Convenios con universidades. 5.Modernización. 6.Continuo desarrollo tecnológico. 7.Motivación al personal. 8.Sistematización y progreso.	AMENAZAS 1.Bajo desempeño a Nivel Nacional. 2.Incumplimiento de leyes que rigen a los municipios. 3.Inconsistencias en la información presentada por los municipios. 4.Entorno sociopolítico de la región. 5.Orden publico departamental.

Fuente: Esta Investigación

8.6.1 Definición de estrategias funcionales DOFA.

Cuadro 20. Matriz de Análisis D.O.F.A. Estrategias, Planeación Departamental.

	OPORTUNIDADES 1.Apoyo asistencial de practicantes y pasantes. 2.Capacitaciones por parte de Planeación Nacional. 3.Planeación Estratégica. 4.Convenios con universidades. 5.Modernización. 6.Continuo desarrollo tecnológico. 7.Motivación al personal. 8.Sistematización y progreso.	FORTALEZAS 1.Gran capacidad de respuesta del nivel directivo. 2.Apropiadas políticas de asesoría a las administraciones municipales. 3.Conocimiento adquirido. 4.Imagen de la Secretaría de Planeación Departamental.
DEBILIDADES 1.No existe una misión y visión planteadas y documentadas en Planeación. 2.Falta de personal de apoyo. 3.No existe comunicación fluida entre las áreas. 4.Sobrecarga de trabajo 5.Falta de compromiso por parte de los administraciones municipales. 6.Falta de sentido de pertenencia y compromiso del personal. 7.No hay clima organizacional.	ESTRATEGIA DO D1-O3 Definir con exactitud la misión y visión de la razón de ser de la S,P,D para contribuir con la Planeación Estratégica. D2-O4 Aprovechar el talento humano que hay en las universidades para mejorar el desempeño laboral. D4-O1 Disminuir la sobre carga del trabajo con la colaboración asistencial de practicantes y pasantes. D7-O7 Mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios por medio de actividades lúdicas en donde participen activamente.	ESTRATEGIA DF D3-F1 Buscar la integración por medio del nivel directivo con el fin de realizar talleres que incentiven la comunicación de los funcionarios entre las áreas. D5-F2 Establecer estrategias que ocasionen el interés por parte de las administraciones municipales con el fin de que cumplan con sus obligaciones a nivel departamental. D7-F3 Mejorar el clima organizacional ya que el entorno laboral es ideal para enfatizar en el aprendizaje y la experiencia
AMENAZAS 1.Bajo desempeño a Nivel Nacional. 2.Incumplimiento de leyes que rigen a los municipios. 3.Inconsistencias en la información presentada por los municipios. 4.Entorno sociopolítico de la región. 5.Orden publico departamental.	ESTRATEGIAS AO A1-O2 Aprovechar las capacitaciones de DNP con el fin de ser más eficientes a nivel nacional. A5-O8 Aprovechar la sistematización de procesos para facilitar el reporte de información de las administraciones municipales y no se retasen por problemas de orden público departamental.	ESTRATEGIAS AF A1-F1 Evaluar el desempeño de los funcionarios sobre reportes de información que puedan afectar el desempeño del Departamento. A2-F2 Capacitar a las administraciones municipales periódicamente para que eviten los riesgos que pueden caer al no cumplir las leyes del orden nacional.

Fuente: Esta Investigación

9. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICA

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, con el fin de generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción.

Las estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la Secretaría de Planeación Departamental alcanzar de la mejor manera su misión, visión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión, sumados a la información de realizada tanto en el entorno externo e interno, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Para la formulación de estrategias de la Secretaría de Planeación Departamental se realizó las siguientes matrices: Matriz Interna –Externa (IE), Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEEA) y la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). La MCPE tiene en cuenta las matrices anteriormente mencionadas, como también las del Diagnóstico estratégico, de esta forma se declara el atractivo relativo de las estrategias alternativas y por lo tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Posteriormente se elaboraran las matrices de la formulación estratégica con las que se lograra establecer alternativas estratégicas con el fin de seleccionar las más adecuadas, en beneficio de la Secretaría de Planeación Departamental.

9.1 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

Diseñada para la toma de decisiones estratégicas particulares de carteras de negocios.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de la división permiten para construir una matriz IE a nivel organizacional.

En el eje x de la matriz IE se encuentra un total ponderado de entre:

- 1.0 a 1.99 = Representa una posición interna débil,
- 2.0 a 2.99 = Se considerar promedio
- 3.0 a 4.0 = Se considera fuerte.

De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre:

- 1.0 a 1.99 = Se considera bajo
- 2.0 a 2.99 = Es intermedia
- 3.0 a 4.0 = Es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes grupos que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Se puede considerar las siguientes estrategias intensivas o las integrativas tales como:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Integración horizontal

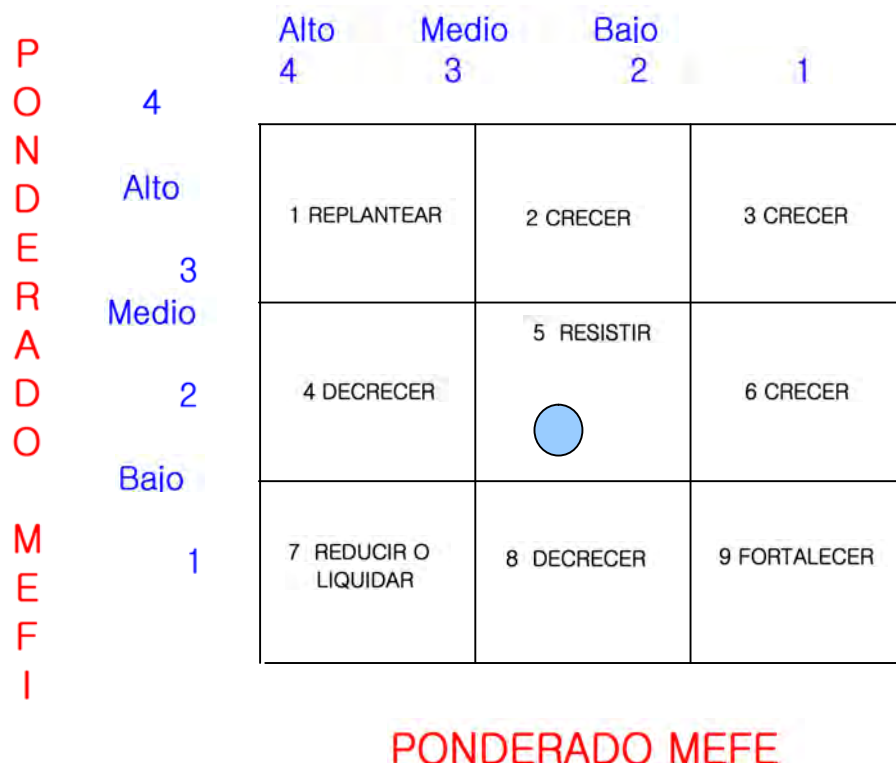
En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Resistir y mantener”, se pueden considerar las siguientes estrategias, las cuales son dos estrategias comúnmente empleadas para este grupo.

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto

En tercero, una recomendación usual para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”, mediante las siguientes estrategias:

- Reducción
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación de conglomerado
- Venta
- Liquidación

Gráfico 6. Análisis matriz interna – externa (IE), Secretaría de Planeación Departamental.



Fuente: Esta Investigación

9.1.1 Análisis figura matriz interna - externa (IE). Los resultados obtenidos en el anterior cuadro y de acuerdo a los ponderados de la matriz EFE corresponde a 2,61 y la matriz EFI con un total ponderado de 2,05, al graficar estos dos datos la Secretaría de Planeación Departamental se encuentra ubicada en el cuadrante **V**, esto quiere decir que se puede administrar mejor con estrategias de “resistir”, por lo tanto es necesario mejorar las condiciones con las que se cuentan en el momento y se debe implementar estrategias como la de desarrollo de productos y la penetración del mercado, óptimas para contribuir al adecuado desarrollo de las actividades y el progreso de la misma.

9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

Está compuesta por cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y cuál de estas es más conveniente para la Secretaría de Planeación Departamental. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras y ventaja competitiva) y dos

dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria o económica). Estos cuatro factores son los más importantes para decidir la posición global de la Secretaría de Planeación Departamental.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante **agresivo** la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, se consideran las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollos del producto
- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Integración horizontal
- Diversificación en conglomerados
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal

Si el vector direccional aparece en el cuadrante **conservador**, implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

Cuando vector direccional puede estar en el cuadrante **defensivo**, sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen:

- Atrincheramiento
- Desinversión
- Liquidación
- Diversificación concéntrica.

Por último, si el vector direccional puede estar situado en el cuadrante **competitivo**, indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen:

- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Empresas de riesgo compartido.

Para la elaboración se deben seleccionar variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) de la Secretaría de Planeación Departamental, después, se adjunta un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a las dimensiones FF y FI y de -1 (mejor) -6 (peor) a las dimensiones VC, EA.

Posteriormente se calcula la clasificación promedio de FF, VC, EA, y FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables en la dimensión respectiva, anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI, en el eje de la matriz PEEA.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en x; sumar las dos calificaciones del eje y, finalmente se anota la intersección del nuevo punto xy, se traza un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización.

Cuadro 21. Matriz PEEA, Secretaría de Planeación Departamental.

MATRIZ PEYEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Control gerencial	3	Ideologías y partidos políticos relevantes	-2
Manejo de sistema contable	3	Renovación clase dirigente	-5
Estructura organizacional	3	Crisis económica	-2
Sistema de toma de decisiones	2	Innovación tecnológica	-5
TOTAL	2,8		-3,5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA ACTIVIDAD ECONOMICA (FE)	CALIF.
Lealtad y satisfacción del usuario	-3	Inversión	3
Estructura organizacional	-4	Política salarial	2
Imagen de la empresa	-6	Telecomunicaciones	4
Frecuencias de servicio	-3	Automatización	3
TOTAL	-4,0		3,0

Fuente: Esta Investigación

Calificación Promedio.

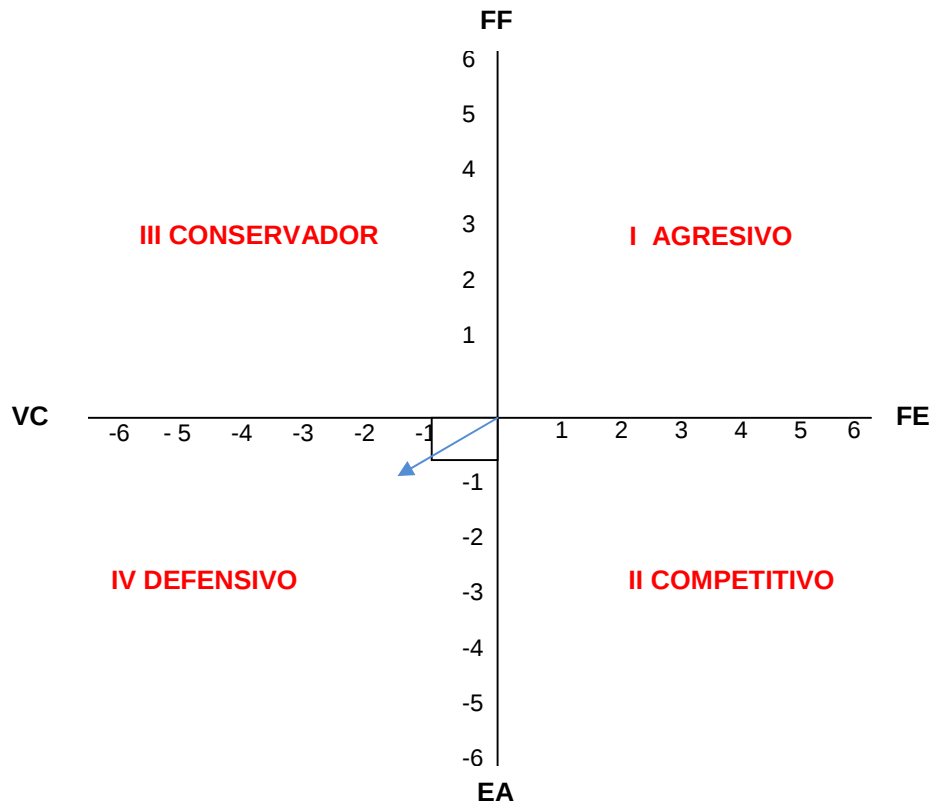
Fortaleza Financiera (FE) = $11/4 = 2.8$
 Estabilidad Ambiental (EA) = $-14/4 = -3.5$
 Ventaja Competitiva (VC) = $-16/4 = -4.0$
 Fortaleza Económica (FE) = $12/4 = 3.0$

Coordenadas del punto de intersección.

Eje Horizontal (X) = $VC + FE = -4.0 + 3.0 = -1.0$
 Eje Vertical (Y) = $FF + EA = 2.8 + -3.5 = -0.7$

Punto de intersección: (-1,0, -0.7)

Grafico 7. Matriz PEEA, Secretaría de Planeación Departamental.



Fuente: Esta Investigación

9.2.1 Análisis de la gráfica de la matriz PEEA. En la anterior grafica se puede ver cada uno de los perfiles que debería tener la Secretaría de Planeación Departamental de acuerdo a cada uno de los cuatro cuadrantes que posee la matriz con respecto a las intersecciones tanto del eje X como del eje Y.

El vector obtenido en la Matriz PEEA, indica que la Secretaría de Planeación Departamental, debe desarrollar estrategias defensivas; por lo tanto se sugiere que la Secretaría de Planeación Departamental se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen, atrincheramiento, desinversión, liquidación, diversificación concéntrica.

9.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva con base en los factores críticos para el éxito tanto de los factores internos como externos.

Esta matriz también determina el atractivo relativo de diversas estrategias basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores críticos de la secretaría de Planeación Departamental.

Se debe realizar una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI, se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.

Se debe determinar las calificaciones del atractivo definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

Dónde:

CA: Calificación del atractivo.

TCA: Calificación total del atractivo.

La escala de las calificaciones del atractivo es:

1= no es atractiva,

2 = algo atractiva,

3 = bastante atractiva

4 = muy atractiva.

0 = Cuando el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la selección concreta que se considere.

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

Se suma las calificaciones del atractivo total de cada columna de las estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la

estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

De acuerdo a la información que se obtuvo con respecto a los resultados obtenidos de las matrices I-E y PEYEA, las estrategias alternativas por las cuales las Secretaría de Planeación Departamental puede inclinarse son:

Penetración en el mercado.

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

Desarrollo del mercado.

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Desarrollo del producto.

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

Integración hacia adelante.

La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

Integración hacia atrás.

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

Integración horizontal.

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.

- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

Para la elaboración de la MCPE se ha seleccionado tres estrategias de las anteriormente mencionadas que representan más la actividad que se desarrolla en la Secretaría de Planeación Departamental.

Cuadro 22. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, Secretaría de Planeación Departamental.

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderador	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Determinación de objetivos y metas organizacionales	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Motivación	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Claridad de funciones y responsabilidades	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Sistema de toma de decisiones	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Estabilidad	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Capacitación y desarrollo personal	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Acceso a nuevas tecnologías	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Nivel de integración con otras áreas	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Lealtad y satisfacción del usuario	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Personal Carrera Administrativa	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Comunicación	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Estructura organizacional	0,06		0,00		0,00		0,00
Imagen de la empresa	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Cultura organizacional	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Direccionamiento estratégico	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
FACTORES EXTERNOS CLAVES							
Ideologías y partidos políticos relevantes	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
Estabilidad y riesgos políticos	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Política laboral	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Credibilidad en los dirigentes políticos	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Desempleo	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Sistema educativo	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Crecimiento de la inseguridad	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Innovación tecnológica	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Telecomunicaciones	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Gasto público	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Renovación clase dirigente	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Crisis económica	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Inversión	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Déficit público	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Globalización de la información	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
TOTAL			6,43		6,17		5,75

Estrategia 1	Penetración en el mercado	6.43
Estrategia 2	Desarrollo del mercado	6.17
Estrategia 3	Integración hacia adelante	5.75

Fuente: Esta Investigación

9.3.1 Análisis del cuadro de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). De acuerdo a los resultados que arrojó la MCPE se tiene que la estrategia penetración en el mercado es la alternativa más favorable que debe adoptar como estrategia de negocio del presente plan estratégico y sobre las cuales se implementan las decisiones estratégicas que se tomen en la Secretaría

de Planeación Departamental, la estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios que actualmente dispone la Secretaría de Planeación Departamental.

9.4 ESTRATEGIA PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Cada día en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., el desempeño de una organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos y exigentes, se requiere tener estrategias competitivas, para poder sobrevivir a los cambios del medio.

Es necesario hacer uso de las estrategias, la cual es un patrón que integra las principales metas y políticas que se estipulara en la Secretaría de Planeación Departamental, y a la vez, se establecerá la secuencia coherente de las acciones a realizarse. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas que se presenten en la organización.

Es importante mencionar que la Secretaría de Planeación Departamental es una institución a nivel gubernamental, por lo que para ella no existe ningún tipo de competencia a nivel Departamental, pero si a nivel nacional y en muchos casos la Secretaría de Planeación Departamental es evaluada de acuerdo a la eficiencia de los municipios que conforman el departamento, es por esta razón que para la Secretaría de Planeación Departamental las administraciones municipales son los usuarios, pues son a ellos a quien se les presta los servicios de asesorías y asistencia técnica y de ello depende el rendimiento del Departamento a nivel nacional.

Por lo tanto la estrategia penetración en el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios presentes en la Secretaría de Planeación Departamental, por medio de un mayor esfuerzo para alcanzar sus objetivos.

La penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento con reducido riesgo, por lo tanto esta debe ser una estrategia que debe cumplir con la explotación del negocio básico con un riesgo controlado debido al alto crecimiento del servicio/mercado en el que trabaja actualmente la Secretaría de Planeación Departamental.

El principal objetivo de esta estrategia es quedar en la mente de los usuarios a través de la prestación adecuada de los servicios que la organización tiene como deber y esto se logra mediante la adecuada información de asistencia técnica que

brinda la Secretaría de Planeación Departamental la cual es un medio por el cual se llegara a los usuarios especialmente a las administraciones municipales que son el principal objetivo, con el fin de que estas se fortalezcan en sus municipios ya que la prestación de servicios que es un deber fundamental de cualquier administración municipal, departamental y nacional.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Después de haber elaborado la matriz DOFA en la Secretaría de Planeación Departamental de Nariño y posteriormente determinadas las principales estrategias con el propósito de contrarrestar las amenazas, con el apoyo de las fortalezas y mediante el aprovechamiento de las oportunidades actuales en el entorno, como también para superar o en el mejor de los casos convertirlas en fortalezas, es necesario evaluar la concordancia del Direccionamiento actual de la Secretaria de Planeación Departamental, de acuerdo a la información suministrada a través del presente análisis, para a continuación formular el Plan Estratégico.

En base al anterior análisis interno considerado anteriormente, se precisó que en el entorno interno de la Secretaría de Planeación Departamental, no se cuenta con un adecuado Direccionamiento Estratégico, por lo que el desarrollo de las actividades se encuentra determinado por ciertos lineamientos estrictos y monótonos estipulados por ciertas dependencias y por la propia Gobernación, es por esta razón que es necesario aprovechar al máximo las potencialidades que se posee para que el desempeño de las actividades sea el óptimo tanto a nivel departamental como nacional.

A partir del análisis DOFA y teniendo en cuenta que la Secretaria de Planeación Departamental se constituye en el eje primordial del adecuado desarrollo de programas y proyectos de las 64 administraciones municipales del departamento, a continuación se planteará un adecuado Direccionamiento Estratégico, que de adaptarse contribuirá a mejorar el desempeño del departamento a nivel nacional, así:

10.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Para la Secretaría de Planeación es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter, de tal manera que todos los

miembros de la Secretaría de Planeación Departamental la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

- Da la oportunidad de que la Secretaría de Planeación Departamental conozca cuáles son sus usuarios internos y externos, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la organización; es mucho más fácil acercarse a aquellos usuarios que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los usuarios hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la organización desarrolla su actuación, permitiendo tanto a los usuarios, conocer el área que abarca la organización.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la Secretaría de Planeación Departamental.

MISIÓN

Liderar, direccionar y gerenciar los procesos de planificación, mediante mecanismos de coordinación interinstitucional e interregional, prestando asesoría, asistencia y cooperación técnica, conducentes a generar las condiciones requeridas, en formulación de políticas públicas y gestión de recursos que posibiliten el cumplimiento de los propósitos del gobierno en concordancia con la dinámica que exige la realidad en su ámbito tanto local, departamental, regional, nacional e internacional.

10.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. Expresa las aspiraciones y propósito fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y las mentes de sus miembros.

Es importante destacar que en la Secretaría de Planeación Departamental no existe una visión estipulada, por tal razón es importante su elaboración ya que es una fuente de inspiración para la misma, pues representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen al cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto para tal formación de la visión que acompañara a la Secretaría de Planeación Departamental durante los próximos (5) años es importante tener en cuenta su historia en la trayectoria en la prestación de servicios y acompañamiento asistencial tanto para el departamento como para los 64 municipios que lo conforman, de tal forma que la visión llegue a ser un propósito con la mejor intensidad posible para su acción en el futuro.

VISIÓN

Ser en el año 2015, la institución líder en desarrollo político e institucional de la Gobernación de Nariño, con aprovechamientos eficientes y eficaces de los recursos existentes en la región, en articulación armónica con todos los municipios y los diferentes actores sociales, integrada por un equipo humano altamente calificado y comprometido que posicionen a Nariño, como el departamento moderno, equitativo, competitivo y sostenible, desde una perspectiva de desarrollo humano y con mejores niveles de vida.

10.3 PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores y principios son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Para la Secretaría de Planeación Departamental los valores y principios son los pilares más importantes de cualquier organización, ya que con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores y principios de la Secretaría de Planeación Departamental son los valores de sus funcionarios, y especialmente los de sus dirigentes. Estos principios deberán estar contenidos en el Código Ético de la organización y en las directrices rectoras del Plan Estratégico. Los siguientes son los principios y valores corporativos que constituirán el marco de referencia de la Secretaría de Planeación Departamental:

Compromiso: Los funcionarios deben desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas, permitiendo cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

Trabajo en equipo: Es necesario brindar la mejor calidad en el desarrollo de las actividades de cada una de las subsecretarías, todos los funcionarios de la Secretaría de Planeación Departamental deben desarrollar sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

Honestidad y ética: cualidad humana donde cada uno de los funcionarios de la Secretaría de Planeación Departamental deben comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Proporcionando un excelente ambiente dentro del entorno en el que se trabaja.

Institucionalidad: Recordar en cualquier suceso en el ejercicio de las funciones de los integrantes de la organización, que los intereses generales están por encima de los individuales o de ciertos grupos, depositando ante todo la confianza y el respeto ante la institución.

Lealtad: Cada uno de los funcionarios que hacen parte de la Secretaría de Planeación Departamental, deben cumplir a cabalidad las leyes de la fidelidad y del honor de la misma forma que cada uno de sus actos sean legales y verdaderos.

Diligencia: La Secretaría de Planeación Departamental, debe mantener a los usuarios informados sobre los servicios que se prestaran y de la misma forma debe desempeñarse eficiente y satisfactoriamente con el fin de cumplir los objetivos planteados en el desarrollo de las actividades.

10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Definir y gerenciar un programa de gestión de usuarios encaminado hacia el cumplimiento positivo de las actividades de calidad.
- Fortalecer y mejorar los procesos de orientación e información hacia los usuarios.
- Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.
- Capacitar continuamente a los funcionarios de la Secretaría de Planeación Departamental, permitiendo así la adaptación a los incesantes cambios del entorno.

11. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la organización.

El plan de acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las subsecretarías de la Secretaría de Planeación Departamental en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

11.1 PLAN DE ACCIÓN ANUAL SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO.

Cuadro 23. Plan de acción.

OBJETIVO	Implementar elPlan Estratégico de la Secretaría de Planeación Departamental con el fin de mejorar el desempeño de las actividades.						
ESTRATEGIA	ACITIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO		INDICADOR DE LOGRO
					INICIO	FINAL	
Desarrollar Y mantener fortalezas, oportunidades y reducir las amenazas y debilidades, de tal forma que su desempeño sea exitoso en un futuro.	Implementar la misión, visión, principios, valores y objetivos.	Alcanzar en un 80% el nivel de liderazgo en la aplicación del plan estratégico.	\$ 0	Secretario Planeación Departamental	15/01/2012	30/03/2012	No de manuales de procesos y procedimientos entregados a cada funcionario de las subse cretarías.
	\$ 300.000						
	Hacer entrega de manual de procesos y procedimientos a cada una de las subsecretarías con el fin de otorgar las funciones a cada uno de los funcionarios						
	Crear un equipo encargado de la coordinación, seguimiento y control de la implementación del Plan Estratégico.		\$ 0				Porcentaje de evolución de la implementación del Plan Estratégico.
		TOTAL	\$ 300.000				

OBJETIVO	Fomentar la utilización adecuada de las herramientas tecnológicas de información y comunicación para el mejoramiento continuo del desempeño de los funcionarios.						
ESTRATEGIA	ACITIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO		INDICADOR DE LOGRO
					INICIO	FINAL	
Realizar un diagnostico de los recursos tecnológicos disponibles.	Realizar inventarios y dar de baja a elementos obsoletos.	Fomentar una cultura del uso eficiente de las TICS 30%.	\$ 8.000.000	Secretaria de Talento Humano, Secretaria de Planeación Departamental.	01/04/2012	30/08/2012	No de equipos obsoletos.
	Hacer mantenimiento de los equipos que están en buen estado.						No de revisiones de los equipos disponibles mensualmente.
Controlar y verificar que los equipos sean utilizados correctamente.	Mejorar el manejo de las métodos de recolección de información.	Incrementar en un 50% el rendimiento de los funcionarios dentro de cada Subsecretaría	\$ 20.000.000				No de equipos necesarios en las subsecretarías.
	Adquirir equipos tecnológicos de punta y nuevos elemento de trabajo						
Establecer vínculos positivos de comunicación con cada uno de los funcionarios.	Generar un ámbito favorable en cada una de las subsecretarías.	Minimizar en un 80% todas las acciones que pongan en riesgo la comunicación entre las subsecretarías y los usuarios.	\$ 0,00				Porcentaje de sugerencias quejas y reclamos atendidos
	Transmitir el sentimiento de responsabilidad de los funcionarios hacia los usuarios.						
		TOTAL	\$ 28.000.000				

OBJETIVO	Implementar un sistema de mejoramiento continuo que permita el desarrollo de las actividades de manera eficiente y sistematizada, en términos de calidad y satisfacción en la prestación de los servicios.						
ESTRATEGIA	ACITIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO		INDICADOR DE LOGRO
					INICIO	FINAL	
Prestar un servicio a los usuarios de alta calidad con el fin de destacar al departamento a nivel nacional.	Realizar un cronograma de actividades con el fin de administrar mejor el tiempo y crear un clima de responsabilidad y compromiso	Incrementar los niveles de responsabilidad y compromiso en un 70%	\$ 0	Secretario de Planeación	30/03/2012	31/12/2013	No de capacitaciones realizadas a los funcionarios trimestralmente
Instruir a los funcionarios sobre la importancia de la calidad en la prestación de servicios.	Realizar capacitación sobre modelos de Calidad o sistemas de calidad	Motivar en un 100% a los funcionarios de cada subsecretaría acerca de la importancia de la implementación de sistemas de calidad.	\$ 18.000.000				
	Realizar un continuo seguimiento a cada subsecretaría implementando un proceso de control de actividades.	En un 100% alcanzar la satisfacción del usuario.	\$ 0				
		TOTAL	\$ 18.000.000				

OBJETIVO	Instruir continuamente a los funcionarios con el fin de fortalecer las habilidades, destrezas, aptitudes que mejoren el desempeño de las activiades.						
ESTRATEGIA	ACITIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO		INDICADOR DE LOGRO
					INICIO	FINAL	
Desarrollar acciones de capacitación, inducción y entrenamiento a los funcionarios.	Realizar encuestas que permitan la identificación de las necesidades y requerimientos para mejorara el desarrollo de actividades.	Perfeccionar el 100% del desempeño de los funcionarios para obtener excelencia en el desarrollo de actividades.	\$ 250.000	Secretario Planeación Departamental, Funcionarios.	01/06/2012	30/10/2013	Porcentaje de sugerencias quejas y reclamos atendidos
	Apoyar e incentivar a los funcionarios para que creen en cada subsecretaría espacios de opinión y resolución de conflictos internos-externos.		\$ 0				Porcentaje en el cumplimiento de las actividades desarrolladas eficientemente.
	Recopilar y socializar sugerencias y aportes de todos los funcionarios.		\$ 0				
		TOTAL	\$ 250.000				

Fuente: Esta Investigación

Difusión del plan: Después de haber establecido el plan estratégico para la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO, es de gran importancia que toda la organización conozca la responsabilidad adquirida en la ejecución del plan, por lo tanto indispensable la generación de espacios para su presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha son primordiales ya que este proceso amerita un alto grado de compromiso con la organización.

Consejo gerencial: serán los encargados de llevar a cabo el proceso de información y comunicación a través de diferentes herramientas de difusión a los funcionarios tales como circular por cada uno de las subsecretarías, información plasmada en carteleras, folletos, reuniones entre otros que ayuden y faciliten la transmisión del mensaje sin distensión.

De esta forma se tendrá presente las opiniones y sugerencias presentadas por los funcionarios con el fin de fortalecer el plan.

Comités de apoyo: serán los encargados de promulgar reuniones de carácter informático con todos los funcionarios que componen la Secretaría de Planeación Departamental, en este tipo de reuniones se analizará y explicará la importancia y el impacto que tiene la planeación en todas y cada una de las actividades, de este modo se enfatizará en los objetivos que se pretenden alcanzar, las estrategias y acciones que se desarrollarán para de esta forma obtener los resultados óptimos en el momento de la ejecución del plan.

Ejecución del plan: Para el desarrollo del plan deberá realizarse un control de forma continua y constante donde se dará a conocer el desarrollo y de esta forma se evaluará para saber si corresponde con el planteamiento inicial o si de alguna manera existe desorientaciones. El plan de acción se revisará periódicamente con el fin de controlar su ejecución dando lugar a propuestas de mejoramiento o estructuración del mismo.

Las guías metodológicas que se utilizarán para el adecuado desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones son:

- Definir indicadores medibles y metas a alcanzar para cada una de las acciones.
- Establecer mecanismos internos de revisión permanente de objetivos y definición de nuevas metas.
- Formación de equipos de trabajo responsables de la ejecución de las acciones de mejoramiento a partir de la implicación de recursos necesarios para el alcance de los resultados propuestos. Con el fin de conocer las diversas perspectivas presentes en la Secretaría de Planeación Departamental.

12. CONCLUSIONES

La inexistencia de una planeación estratégica en la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, DE LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO, ha sido un constante impedimento en la obtención y análisis de información necesaria para anticiparse y decidir sobre el direccionamiento estratégico hacia el futuro.

La debilidad más representativa en la Secretaría de Planeación Departamental, es la falta de su misión y visión, lo cual no ha permitido tener un horizonte real y por ende un mejoramiento continuo que prometa un eficiente desempeño.

La SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, presta servicios de asesoría y asistencia técnica a las 64 administraciones Municipales de Nariño, por tanto es evidente el posicionamiento fuerte pero es indispensable contar con talento humano eficiente y comprometido con las actividades a realizar diariamente.

Dentro del diagnóstico interno que se realizó a la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, se encontraron fortalezas como los son, estructura organizativa, imagen de la empresa, estabilidad laboral, pertenencia, manejo de sistema contable, presentación de informes, registro e información contable, lealtad y satisfacción del usuario y frecuencia de servicios, que pueden seguir contribuyendo positivamente en el desempeño de las actividades propias de la organización.

El análisis externo es importante dentro del contexto en el que se desempeña la Secretaría de Planeación Departamental pues se pueden resaltar oportunidades como la renovación de la clase dirigente, el sistema educativo y en el aspecto tecnológico que son importantes y se pueden aprovechar en forma oportuna y adecuada en beneficio de los usuarios y funcionarios.

De acuerdo con el análisis de vulnerabilidad la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL está preparada para reaccionar ante cualquier eventualidad como también está preparada para afrontar cualquier tipo de amenazas que se pueda presentar en el medio.

Con respecto al plan estratégico que se ha formulado, se contemplan la mejor opción estratégica en pro del crecimiento y fortalecimiento de la SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL, por tanto es compromiso de todos y cada uno de los funcionarios contribuir a mejorar tanto la satisfacción del mismo personal como la de los usuarios parte fundamental de cualquier empresa.

En el análisis realizado se puede evidenciar la importancia de la planeación estratégica para optar por una actitud de cambio ante los drásticos cambios que día a día enfrentan las organizaciones.

13. RECOMENDACIONES

La secretaria de planeación departamental debe promover por medio de los subsecretarios, la difusión y asimilación de la esencia e importancia de la misión y esperar un efecto de cascada hacia todos los niveles de la empresa.

Es indispensable sensibilizar a los funcionarios de tal forma que ellos asocien sus objetivos y expectativas tanto personales como de la empresa, con el fin de obtener resultados esperados en función de los objetivos.

Se recomienda poner en práctica las estrategias expuestas en el plan, teniendo en cuenta que de nada vale una adecuada planeación sin una eficiente ejecución que lleve a la organización a comprometerse al cambio.

Realizar el seguimiento respectivo a la estrategia, como parte integral al proceso de ejecución estratégica que la organización es su conjunto requiere para el logro de las metas propuestas y como elemento esencial para el mejoramiento continuo.

Gestionar programas de formación y desarrollo tanto para el crecimiento individual como también colectivo de los funcionarios de la secretaría de Planeación Departamental, por medio de capacitaciones y talleres.

Propiciar el fortalecimiento de un adecuado sistema de comunicación e información organizacional que integre las áreas que compone la secretaria de planeación departamental, como un instrumento esencial en el cumplimiento de las metas de la organización e interacción de cada uno de los funcionarios de la organización.

Desplegar la cultura de la calidad en todos los procesos administrativos, organizacionales y operativos, con el fin de que cada funcionario evidencie la satisfacción de los usuarios en la adecuada prestación de servicios.

La condición básica y fundamental para que el plan estratégico permita que se alcancen los resultados esperados son la voluntad y el compromiso que cada uno de los funcionarios tengan para que la participación de cada uno de ellos sea esencial en la participación de manera positiva, objetiva y constructiva en el proceso y cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEZ, Víctor Daniel., Dirección Estratégica, México: McGraw Hill, 2004, p. 280.

ALDANA, Eduardo, Planeación y Estrategia, Colombia: Uniandes, 1995, p 87

FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica, México: Ptrentice-Hall, 1997. p. 190.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Plan de Desarrollo 2008 – 2011

HERMIDA, Jorge, Administración y Estrategia, 4^a. Argentina: Ed, Macchi, 1992, p. 380.

KENICHI, Oma, La Mente del Estratega, México: McGraw Hill, 1982. p. 170.

SCHENDEL, Dan, Planeación estratégica: conceptos analíticos, Colombia: Norma, 1996, p. 228.

SERNA Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia: 3R editores, 2006, p. 110.

STEINER, George. Tomado de Management Planning Londres: The Macmillan Company 1969.

STEINER, George, Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, Continental, México: 2003, p. 366.

THOMPSON, Arthur, Administración estratégica: teoría y casos, México: McGraw-Hill, 2008, p. 778.

VILLEGAS, Fabián, Planeación estratégica creativa, México: PAC, 1994, p. 210.

NETGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-strategica/manual-planificacion-estrategica6.shtml>.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124

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

<http://www.eclac.org/celade/indicadores/default.htm>

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE RECOLECCION DE INFORMACION METODOLOGIA FOCUS GRUP.

Fecha:
Nombre:
Cargo:

1. Cuanto tiempo lleva trabajando en la Secretaria de Planeación Departamental.
2. Conoce Ud. la misión y visión de la Secretaría de Planeación Departamental.
3. Se realizan reuniones con el fin de escuchar y resolver inquietudes de la situación actual y el mejoramiento del desempeño de las actividades.
4. Participa activamente de estas reuniones.
5. Como considera que es el ambiente laboral.
6. Existe solidaridad y trabajo en equipo.
7. Recibe capacitación necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones.
8. Conoce el manual de funciones que posee la Secretaría de Planeación Departamental.
9. Ud. Cumple con las funciones que están estipuladas en el manual.
10. La Secretaria de Planeación Departamental realiza planificación anual.
11. La Secretaria de Planeación Departamental cuenta con estrategias para mejorar la prestación de servicios. Cuáles.
12. La Secretaria de Planeación Departamental cuenta con objetivos y metas definidas. Cuáles.
13. La Secretaria de Planeación Departamental tiene una organización definida que esté especificada por medio de un organigrama.