I.- Datos Generales

Código:	Titulo:
EC0682	Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que puedan aplicar una metodología estructurada desde una perspectiva directiva en las organizaciones de cualquier sector, privadas y públicas, para la obtención de resultados estratégicos.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia.

El presente Estándar de Competencia (EC) se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción general del Estándar de Competencia

Este EC contempla las funciones que una persona realiza para evaluar la competencia de dirigir los procesos de Planeación, Ejecución y Gestión de la Estrategia de una organización ya sea privada o pública. Planeación de la estrategia: definir la Visión, lo que se quiere lograr en un plazo determinado. Es plantear un futuro posible, establecer el resultado que se quiere generar con la estrategia, es decir, definir los objetivos a alcanzar. Ejecución de la estrategia: significa llevar a cabo lo planteado en la etapa de planeación mediante la alineación y priorización de los recursos y de las acciones cotidianas de la organización con la estrategia, la integración de la operación con la visión de largo plazo. Gestión de la estrategia: esta etapa abarca la evaluación de resultados, la medición oportuna de los impactos de las acciones tomadas en la etapa de ejecución, el seguimiento de las acciones y la toma de decisiones oportunas y pertinentes sobre la estrategia para fortalecer sus resultados.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cinco

Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que implican la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados. Es el último responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo. Es el último responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló

Planeación, Ejecución y Gestión de la Estrategia.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:
03 de marzo de 2016	07 de abril de 2016

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

2 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
1999 Otros directores, funcionarios, gerentes coordinadores y jefes de área no clasificados anteriormente

Ocupaciones asociadas
Los trabajadores de este grupo unitario desempeñan actividades o funciones relacionadas con la dirección, gerencia, coordinación y/o similares que no se encuentran clasificados en los grupos unitarios anteriores o no especificaron de manera suficiente la ocupación que desempeñan.

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC
Responsable de la función directiva de la Planeación, Ejecución y Gestión de la Estrategia

Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos
Subsector:
541 Servicios profesionales, científicos y técnicos
Rama:
5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos
Subrama:
54199 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos
Clase:
541990 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación
- Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, órgano desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública.
- TANTUM Group S. de R.L. de C.V.
- Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.
- Investigaciones y Estudios Superiores S.C. de la Universidad Anáhuac.
- Volkswagen Bank S.A.
- Strategy Management Collaborative.

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:

- Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral; sin embargo, pudiera realizarse de forma simulada si el área de evaluación cuenta con los materiales, insumos, e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias orientadas a Resultados

Apoyos/Requerimientos:

- Equipo de Cómputo
- Espacio de Trabajo
- Documentos que soporten la evidencia de lo evaluado
- Disponibilidad del evaluado

Duración estimada de la evaluación

- 24 horas en gabinete y 16 horas en campo, totalizando 40 horas

Referencias de Información

- Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Estrategia para el liderazgo competitivo(Edit Granica 1999)
- Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Strategic management, an integrative perspective (Prentice Hall 1984).
- Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. The strategy concept and process (Prentice Hall 1991)
- Branderburguer y Nalebuff. Coopetencia (Ed. Norma 2005)
- Charan/Bossidy – El Arte de la ejecución (Penguin Random House 2008)
- Coutinho/Bonassi – El Activista de la estrategia (Temas 2012)
- Davenport/Harris – Competing on Analitics (Harvard Business Press 2007)
- David Aaker. Management estratégico del mercado.(ESEADE 1992)
- H. I. Ansohff . La estrategia de la empresa (EUNSA - 1965)
- Hammel Gary. Liderando la revolución. (Edit Norma 2000)
- Hammel y Prahalad. Compitiendo por el futuro (Edit. Ariel, 1995)
- Jarrillo, José, Dirección Estratégica (Mc. Graw Hill, 1992)
- Jordan Lewis. Alianzas Estratégicas (Ed. Vergara , 1993)
- Joseph Bower. Oficio y arte de la gerencia Vol I y II (seleccion de artic. de grandes autores,) (Edit. Norma , 1995)
- Kaplan/Anderson – Costes Basados en el Tiempo Invertido por Actividad (Harvard Business Press 2007)
- Kaplan/Norton – Alignment (Harvard Business Press 2007)
- Kaplan/Norton – Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral . The Strategy Focused Organization (Harvard Business Press 2001)
- Kaplan/Norton - El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard (Harvard Business Press 1997)
- Kaplan/Norton – Mapas Estratégicos (Harvard Business Press 2004)
- Kaplan/Norton – The Execution Premium (Harvard Business Press 2008)
- Kenichi Ohmae. La mente del estratega (Mc Graw Hill 1989)

- Kim/Mauborgne – La estrategia del océano azul (Harvard Business Press 2008)
- Michael Porter. Estrategia Competitiva (Ed. CECSA 1980)
- Michael Porter. Ser competitivo - Edición actualizada y aumentada (Deusto 2009)
- Michael Porter. Ventajas competitivas (Ed. CECSA 1987)
- Mintzberg, Ahlstrand Lampel – Safari a la Estrategia (Ediciones Granica) 1999
- Prahalad/Ramaswamy – El futuro de la competencia (Gestión 2000 2004)
- Ramaswamy/Gouillart – La Co-creación de valor y experiencias (Temas 2012)
- Smith/Arnold/Bizzell. Business strategy and policy. (Houghton Mifflin Co. 1991)
- Thompson – Strickland. Dirección y Administración estratégicas. 1994
- Tregoe y Zimmerman, Estrategia de alta gerencia. (Edit. Interamericana, 1983)
- Ulrich – Recursos Humanos Champions (Granica 2006)
- Ulrich/Brockbank – The HR Value Proposition (Harvard Business Press 2005)

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia	Elementos
Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas	**Elemento 1 de 6** Formular la estrategia **Elemento 2 de 6** Traducir la estrategia a un modelo de ejecución **Elemento 3 de 6** Alinear a la organización **Elemento 4 de 6** Planear las operaciones **Elemento 5 de 6** Evaluar el desempeño **Elemento 6 de 6** Actualizar la estrategia

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 6	E2152	Formular la estrategia.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento de instalación del modelo de gobierno con visión estratégica implementado y autorizado:
   - Incluye definición de funciones de la Oficina de Gestión de la Estrategia,
   - Contiene el nombre del Coordinador de la Oficina de Gestión de la Estrategia,
   - Describe los roles y responsabilidades de cada integrante de la Oficina,
   - Indica la línea de reporte, y
   - Establece el modelo de gobierno de la estrategia incluyendo los enlaces y reglas de operación: procesos de reporte de información, periodicidad, responsables.

2. El documento que describa los conceptos a ser manejados durante el proceso de planeación, ejecución y gestión de la estrategia y su significado, para ser divulgado a los participantes, elaborado:
   - Indica el nombre de la metodología,
   - Describe sus principales componentes y sus características, así como la relación entre los mismos,
   - Describe la nomenclatura de cada componente,
   - Contiene la bibliografía de referencia, y
   - Describe las herramientas principales que se usarán en el proceso de planeación, ejecución y gestión de la estrategia en la organización.

3. El enunciado de Misión autorizado:
   - Contiene el enunciado que define el fin último de la organización,
   - Responde a la pregunta: ¿para que lo hace?,
   - Responde a la pregunta: ¿a través de que lo hace?,
   - Responde a la pregunta: ¿a quién se dirige?,
   - Define el campo de especialidad de la organización, y
   - Delimita las fronteras de responsabilidad de la organización.

4. El enunciado de Valores autorizado:
   - Describe las normas de comportamiento de la organización, y
   - Contribuye a la cultura la organización.

5. El enunciado de Visión autorizado:
   - Responde a la pregunta: ¿qué resultado queremos lograr?,
   - Responde a la pregunta: ¿cómo queremos que nos describan al cabo de un tiempo determinado?, y
   - Establece el alcance de los esfuerzos por realizar.

6. El Plan de Comunicación sección Formulación elaborado:
   - Incluye Misión, Visión y Valores,

- Incluye programa de trabajo con: objetivos, actividades, responsables, metas y fechas compromiso para la comunicación, e
- Integra un documento de evaluación del Plan de Comunicación incluyendo oportunidades de mejora, acciones preventivas y correctivas.

7. Las tendencias externas que impactan el desempeño de la organización en el mediano plazo, elaboradas:
   - Contienen el nombre de la tendencia y análisis del entorno de la organización,
   - Describen los factores económicos, tecnológicos, políticos, culturales, ecológicos, demográficos, legales y sociales, e
   - Indican las áreas impactadas por la tendencia.

8. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas:
   - Describe la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) considerando la relación entre fortalezas y oportunidades, y debilidades y amenazas al interior de la organización, para enfrentar las tendencias externas descritas en el documento anterior,
   - Descripción de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, revisando el ambiente interno de la organización en las siguientes variables: activos físicos y financieros, personas, activos organizacionales y activos intangibles valiosos, y
   - Descripción de las debilidades para enfrentar las amenazas que plantea el entorno a la organización, revisando el ambiente interno de la organización en las siguientes variables: activos físicos y financieros, personas, activos organizacionales, activos intangibles escasos.

9. El enunciado de plazo de planeación definido:
   - Contiene la fecha de inicio y la fecha de término del ejercicio de planeación.

10. El destino estratégico definido:
    - Especifica el estado futuro de la organización, y
    - Describe los resultados específicos a lograr a través de las tareas de planeación, ejecución y gestión de la estrategia.

11. El documento con la brecha de valor identificada:
    - Describe la diferencia entre el destino estratégico y la situación actual de la organización, y
    - Está aprobada por el grupo directivo.

12. La agenda de cambio acordada y aprobada por el grupo directivo:
    - Indica los temas en los que se requiere un cambio,
    - Describe el estado actual de cada uno de los temas, y
    - Describe la situación futura de cada uno de los temas.

13. El documento de lineamientos estratégicos definidos y autorizados:
    - Contiene descripción de los lineamientos estratégicos derivados del trabajo en los puntos anteriores y que deben ejecutarse al interior de la organización,
    - Describe el fin que cada lineamiento estratégico persigue, y
    - Define su aplicabilidad general/particular y los responsables.

GLOSARIO

1. Lineamientos estratégicos: Directrices para la organización derivados del

	proceso de planeación estratégica para lograr sus objetivos.
2. Modelo de gobierno de la estrategia:	Consiste en los acuerdos formales y procesos al interior de la organización sobre la manera como se dará seguimiento a la ejecución de la estrategia y la actualización de la misma.
3. PEGE:	Acrónimo de planeación, ejecución y gestión de la estrategia.

Referencia	Código	Título
2 de 6	E2153	Traducir la estrategia a un modelo de ejecución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Realiza talleres de análisis y aprobación de Mapa Estratégico/ Tablero de Control / Cuadro de Mando o Indicadores y metas o de iniciativas estratégicas:
   - Planeando y dirigiendo adecuadamente las sesiones,
   - Especificando los objetivos del taller al inicio de la sesión,
   - Demostrando dominio amplio del tema,
   - Apegándose a la agenda establecida,
   - Utilizando un lenguaje sencillo y comprensible durante el curso,
   - Atendiendo clara y oportunamente las dudas y preguntas de los participantes,
   - Despertando el interés del grupo con respecto al contenido de la sesión,
   - Propiciando un clima de colaboración y respeto entre los participantes,
   - Exponiendo de manera clara y precisa,
   - Explicando con claridad las instrucciones de las actividades a realizar, y
   - Manteniendo control adecuado del grupo.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El Mapa Estratégico / Tablero de Control Estratégico / Cuadro de Mando, autorizado:
   - Contiene objetivos estratégicos agrupados en al menos las siguientes perspectivas: Resultados, Población Objetivo / Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento / Recursos. Lo anterior, deberá cumplir con una alineación lógica horizontal y vertical,
   - Describe las relaciones causa – efecto entre dichos Objetivos Estratégicos, indicando las rutas de valor que soportarán el logro del principal objetivo estratégico en la perspectiva de resultados,
   - La redacción de los objetivos estratégicos debe contener un verbo (acción) + sustantivo (resultado) + adjetivo (descripción),
   - Indica al responsable de cada objetivo estratégico, y
   - Los objetivos están agrupados en temas estratégicos, los cuales están integrados también en las rutas de valor del Mapa.

2. Las cédulas de indicadores estratégicos autorizadas:

- Contienen el nombre del indicador,
- Indican el responsable del Indicador,
- Contienen el objetivo estratégico que mide,
- Indican al responsable del objetivo,
- Contienen la descripción general del indicador,
- Indican el método de cálculo / formula del indicador,
- Indican al responsable del cálculo del indicador,
- Indican la unidad de medida del indicador,
- Indican la fuente de los datos para el cálculo del indicador, e
- Indican la frecuencia de la medición con que se usará el indicador.

3. Las metas estratégicas autorizadas:
- Contiene las Metas de desempeño que serán incorporadas en el Mapa Estratégico / Tablero de Control / Cuadro de Mando,
- Las metas deben ser cuantificables, medibles, desafiantes y alcanzables, y
- Las metas deben estar distribuidas en períodos lógicos que permitan medir el logro de la estrategia de acuerdo al contenido de cada objetivo.

4. Las iniciativas estratégicas autorizadas, documento de análisis con iniciativas que serán incorporadas en el Mapa Estratégico / Tablero de Control / Cuadro de Mando:
- Contiene nombre de la iniciativa,
- Describe el impacto estratégico de la iniciativa, objetivos a los que contribuye en el Mapa,
- Incluye las fechas de inicio,
- Incluye la fecha de término,
- Contiene los hitos de progreso,
- Contiene el presupuesto financiero,
- Contiene los recursos no financieros necesarios: humanos, tecnológicos, etc.,
- Describe los entregables de cada hito, y
- Contiene los criterios de importancia/puntuación para distinguir las iniciativas estratégicas de las no estratégicas.

5. El cuadro resumen con los recursos necesarios para el fondeo de la estrategia por cada una de las áreas/instancias responsables, elaborado:
- Contiene consolidado de presupuesto por objetivo estratégico y su desglose por iniciativa,
- Indica las áreas responsables, e
- Indica los participantes responsables.

6. La matriz de riesgos estratégicos aprobada:
- Indica el área responsable,
- Contiene el Objetivo/Estrategia/Meta impactado,
- Contiene la descripción del riesgo,
- Describe el nivel de decisión del riesgo: operativo, directivo, estratégico,
- Contiene la clasificación del riesgo: sustantivo, administrativo, legal, financiero, presupuestal, servicios, seguridad, obra, recursos humanos, salud, TIC´s, imagen, otros,
- Contiene la descripción de factores de riesgo,
- Contiene la clasificación de factores de riesgo: humano, financiero/presupuestal, técnico/administrativo, tecnologías de información y comunicaciones, material, normativo, entorno, otros,
- Describe los posibles efectos del riesgo,

- Contiene la valoración inicial: grado de impacto, probabilidad de ocurrencia,
- Contiene la evaluación de controles: descripción del control, tipo del control (preventivo, correctivo, detectivo),
- Contiene la determinación de suficiencia o deficiencia del control: está documentado, está formalizado, se aplica, es efectivo,
- Contiene la valoración de riesgos vs. Controles: grado de impacto, probabilidad de ocurrencia, y
- Contiene la estrategia para administrar el riesgo: evitar el riesgo, asumir el riesgo, transferir el riesgo, reducir el riesgo, definición de estrategias y/o acciones para la administración de los riesgos.

7. El Mapa de riesgos autorizado:

- Contiene una representación gráfica de los riesgos identificados y su vinculación con el Mapa Estratégico.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Concepto de objetivos estratégicos y la sintaxis para su redacción.	Análisis
2. Alineación con la Misión y Visión de la organización.	Análisis
3. Relaciones lógicas de causalidad en planeación estratégica.	Análisis
4. Definición de metas estratégicas.	Análisis
5. Definición de indicadores.	Análisis
6. Concepto de iniciativas estratégicas y sus principales características.	Análisis
7. Componentes de administración de riesgos estratégicos.	Análisis

GLOSARIO

1. Mapa Estratégico:	Documento que integra los objetivos estratégicos definidos para la organización en el proceso de planeación. Los objetivos están integrados en perspectivas, separando objetivos de resultados, de objetivos de operación, de objetivos de recursos, en una estructura integral de causa-efecto. El concepto de Mapa Estratégico, más usado en el sector privado, se maneja para efectos de la definición de competencias en planeación, ejecución como sinónimo de un Tablero de Control o Cuadro de Mando, que son términos más utilizados en el sector público.
2. Iniciativa Estratégica:	Se refiere a los proyectos que deben ejecutarse para el logro de cada objetivo estratégico planteado en el proceso de planeación.

Referencia	**Código**	**Título**

3 de 6 E2154 Alinear a la organización

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El Plan de Comunicación, sección alineación, elaborado:
   - Contiene políticas de alineación estratégica,
   - Contiene un programa de trabajo con objetivos, actividades, responsables, metas y fechas compromiso,
   - Contiene criterios de evaluación sobre el impacto de la comunicación,
   - Contiene avances periódicos sobre los resultados en la ejecución de la estrategia,
   - Contiene la definición del material de divulgación autorizado: correos electrónicos, carteles, trípticos, etc., y
   - Contiene las políticas de alineación estratégica.

2. Los Mapas Estratégicos de contribución / Tableros de Control de contribución / Cuadros de Mando, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas de cada una de las áreas funcionales, elaborados:
   - Contienen todos los criterios de evaluación descritos en el elemento 2: “Traducir la Estrategia a un Modelo de Ejecución” especificados para el Mapa Estratégico principal de la organización y los Mapas y Tableros de Control desdoblados a nivel de las unidades funcionales,
   - Indican las relaciones de contribución entre objetivos, indicadores e iniciativas de las unidades funcionales hacia los correspondientes del tablero principal de la organización, y
   - Contienen los objetivos, indicadores, metas e iniciativas de contribución de las áreas funcionales, deberán mostrar una alineación lógica vertical hacia la estrategia institucional de acuerdo al ámbito de responsabilidad de las funciones de cada área. Muestran una alineación horizontal lógica entre áreas de servicio interno y áreas funcionales que requieren de su apoyo, en los casos en los que dicha alineación funcional corresponda.

3. Los modelos de gestión del desempeño y reconocimiento de resultados al cumplimiento de la estrategia, elaborados:
   - Contienen la definición de las políticas y/o lineamientos para otorgar incentivos económicos, en su caso, y/o reconocimientos públicos,
   - Contienen los nombres de los responsables del análisis del desempeño que determinen al personal acreedor de incentivos económicos o reconocimientos públicos, e
   - Indican la periodicidad del análisis del desempeño.

4. Los requerimientos de gestión del cambio identificados y las acciones en la materia definidas:
   - Está compuesto por un programa de trabajo con objetivos, actividades, responsables, metas y fechas compromiso en el tema de Gestión del Cambio.

GLOSARIO

1. Gestión del cambio:	Significa administrar de forma ordenada, sistemática y controlada, aspectos relacionados con los cambios organizacionales derivados de una nueva estrategia, para garantizar su correcta ejecución y evitar resistencias al interior de la organización.

2. Mapas, Indicadores, Metas e Iniciativas de Contribución:	Incluye la estructura de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se definen para áreas funcionales y al interior de las mismas y que están alineadas con las mismas variables a nivel organizacional, contribuyendo a la estrategia común desde el ámbito de las responsabilidades de cada función.

Referencia	Código	Título
4 de 6	E2155	Planear las operaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento de identificación de procesos con impacto en la estrategia aprobado:
   - Incluye nombre de los procesos con impacto en la estrategia,
   - Incluye descripción del impacto de cada proceso en la estrategia,
   - Incluye el área responsable del proceso,
   - Incluye nombre de los responsables de los procesos,
   - Incluye evaluación de desempeño de cada proceso para ejecutar la estrategia, y
   - Contiene los resultados de la evaluación y mejoras propuestas a los procesos.

2. El plan de actividades para los procesos con impacto en la estrategia y que requieren mejora y complementación, autorizado:
   - Incluye nombre de los procesos identificados,
   - Incluye el área responsable del proceso,
   - Incluye nombre de los responsables de los procesos,
   - Incluye descripción de mejoras a implementar,
   - Incluye definición de recursos y presupuestos requeridos para realizar las mejoras identificadas, e
   - Incluye fecha compromiso de implementación.

3. Los planes operativos alineados en coordinación con las áreas funcionales, autorizados:
   - Incluye el área responsable,
   - Incluye actividades a realizar,
   - Incluye fecha programada de ejecución de actividades,
   - Incluye monto de recursos requeridos para cada actividad, e
   - Incluye alineación de actividades con objetivos/metas/iniciativas del mapa estratégico/mapa de contribución.

4. El documento / sistema / aplicación de tableros operativos para los procesos con impacto en la estrategia, autorizado:
   - Incluye el área responsable, e
   - Incluye tableros operativos para los procesos con Objetivos/metas/indicadores/iniciativas.

Referencia	Código	Título

5 de 6 E2156 Evaluar el desempeño

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Dirige las reuniones de análisis estratégico (RAEs):
   - Planeando y dirigiendo adecuadamente la reunión,
   - Especificando los objetivos de la reunión al inicio de la sesión,
   - Demostrando dominio adecuado sobre los temas tratados en la reunión,
   - Apegándose a la agenda establecida,
   - Utilizando un lenguaje sencillo y comprensible durante la reunión,
   - Atendiendo clara y oportunamente las dudas y preguntas de los participantes,
   - Despertando el interés del grupo con respecto a las decisiones tomadas,
   - Propiciando un clima de colaboración y respeto entre los participantes,
   - Exponiendo de manera clara y precisa las problemáticas planteadas,
   - Explicando con claridad las instrucciones de las actividades a realizar, y
   - Tendiendo control adecuado del grupo.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento que describe los temas, situaciones críticas o riesgos que estén impidiendo u obstaculizando el desarrollo de la estrategia en un momento del tiempo, autorizado:
   - Contiene nombre del tema crítico,
   - Indica el área responsable,
   - Contiene descripción del tema crítico,
   - Contiene impacto del tema crítico en la estrategia,
   - Contiene actividades propuestas para la atención de cada tema crítico, y
   - Contiene fechas compromiso.

2. El documento que describe el estado actual de la administración de riesgos elaborado:
   - Contiene objetivo estratégico,
   - Contiene los riesgos inherentes,
   - Contiene el grado de impacto (Alto, Medio, Bajo),
   - Contiene los indicadores de riesgo,
   - Contiene la evolución del riesgo, y
   - Contiene recomendaciones.

3. La Información para la toma de decisiones en una plataforma tecnológica adecuada para la gestión de información estratégica, actualizada:
   - Contiene información estratégica de objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociadas a la estrategia y vinculadas en relaciones de causalidad para gestionarse en línea,
   - Contiene el despliegue de información para la gestión de Mapas Estratégicos / Cuadros de Mando / Tableros de Control,
   - Contiene información para seguimiento y toma de decisiones para apoyar las reuniones de análisis estratégico (RAEs), y
   - Tiene capacidad para registrar y gestionar iniciativas estratégicas.

4. La agenda para la reunión de análisis estratégico, definida:
   - Incluye temas a tratar,
   - Incluye tiempo estimado para el desarrollo de la orden del día,
   - Incluye participantes y responsables de los temas de agenda,
   - Incluye lugar, e
   - Incluye fecha de la reunión.

5. La convocatoria de participantes a la reunión de análisis estratégico, elaborada:
   - Incluye convocatoria a la reunión,
   - Incluye la divulgación de agenda, e
   - Incluye materiales de soporte a utilizar en la reunión.

6. El documento de registro de los acuerdos tomados en las reuniones de análisis estratégico, elaborado:
   - Incluye acuerdos alcanzados en la reunión,
   - Incluye acciones asociadas,
   - Incluye responsables de su implementación,
   - Incluye fechas compromiso, e
   - Incluye entregables.

GLOSARIO

1. Plataforma tecnológica: Se refiere a un software diseñado para gestionar en tiempo real la información estratégica, incluyendo los objetivos estratégicos plasmados en los Mapas Estratégicos / Tableros de Control / Cuadros de Mando, así como los indicadores, metas e iniciativas asociadas, como herramienta para la toma de decisiones.

Referencia	Código	Título
6 de 6	E2157	Actualizar la estrategia

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento de relaciones causa- efecto evaluadas, elaborado:
   - Contiene descripción de las relaciones de causa-efecto de la estrategia,
   - Contiene identificación de la ocurrencia o no ocurrencia de dichas relaciones, y
   - Contiene identificación de nuevas relaciones causa-efecto.

2. El documento de estrategia actualizada autorizado:
   - Contiene la estrategia actualizada con los resultados de las relaciones causa-efecto evaluadas, y
   - Describe los efectos de una nueva coyuntura o momento que impactan a la estrategia.

3. El documento de mejores prácticas aprendidas por la organización en sus actividades de planeación, ejecución y gestión de la estrategia, elaborado:
   - Contiene la descripción de mejores prácticas, áreas responsables, impacto.