

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
SEMINARIO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

EL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UN TEMA DE CONTROL
INTERNO
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO DE ESPECIALISTA EN CONTROL INTERNO

Figueredo Velandia Carol Patricia

BOGOTÁ, JULIO, 2011

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
SEMINARIO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

EL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UN TEMA DE CONTROL
INTERNO

Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al grado
de especialista en control interno

Figueredo Velandia Carol Patricia

Guevara Chacón Luz Mery

BOGOTÁ, JULIO, 2011

ÍNDICE GENERAL

pp.

ÍNDICE	ii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO	5
REFERENCIAS	20

INTRODUCCIÓN

Un viaje de mil kilómetros debe empezar por un paso. (Lao-Tsé)

La planeación estratégica Según lo afirma el autor, Alfredo Acle Tomasini, “Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (1.989).

La planeación estratégica no es un tema nuevo. Los hombres desde tiempos antiguos han librado guerras crueles y trágicas, con el único objetivo de conseguir lo deseado (tierras, poder); para ello, contaban con personajes encargados de realizar planes y estrategias que direccionaran sus tropas a la victoria y aunque entramos en la era de la tecnología y la globalización, las nuevas formas de pensamiento, el entorno cambiante, exigen a las organizaciones, la habilidad de plantear, diagnosticar, modificar, construir, métodos, procesos y procedimientos necesarios, para adaptarse al enfoque de la demanda que requiere la productividad actual, buscando un mismo fin: mantenerse y posicionarse como empresas de éxito.

La planeación estratégica es el arte de analizar la empresa de forma general; permite que todos y cada uno de los miembros de las diferentes áreas se involucren, conozcan y comprendan de fondo la razón de ser del negocio y por medio de objetivos establecidos y constantes controles, encaminen a la organización, a enfocarse en una óptica mucho más realista, en donde los gerentes puedan identificar debilidades y oportunidades, para con ellas, tomar las decisiones que se requieran y así asegurar la diferenciación frente a sus competidores.

A partir de lo anterior es inevitable dejar de lado el control dentro de una organización, pues de ello depende que se pueda precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado; por consiguiente, se debe iniciar

teniendo claro los parámetros que se quieren controlar para identificar las actividades a evaluar.

Al respecto conviene decir que no se debe ignorar el hecho, que todos los integrantes de la organización busquen en conjunto el desempeño de las actividades; es imprescindible establecer una comunicación clara y asertiva desde la dirección, utilizando un lenguaje que permita la comprensión de todos los estamentos, facilitando al gerente un mejor control dentro de las diferentes áreas de la compañía. Sin embargo y a pesar que las organizaciones cuentan con esquemas y modelos creados para la planeación, algunas de ellas no se detienen a mirar la magnitud de realizar conscientemente el propósito del plan estratégico y dejan de lado las herramientas que éste proporciona, para ello se debe explorar el entorno, la competencia y el mismo talento humano ya que de ello depende el éxito o el fracaso de una empresa.

Mi propósito para este ensayo, es demostrar que la planeación estratégica junto con el control, juegan un papel importante dentro de cualquier organización. Para empezar, se definirá: qué es la planeación estratégica, los pasos a tener en cuenta, las ventajas y desventajas; para en última instancia, hablar sobre el control como complemento fundamental de la planeación.

CONTEXTO

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU ESTRUCTURA

Ahora bien, es aquí en donde entraré a analizar un poco más en detalle el tema de la columna vertebral de la planeación estratégica y para ello, debemos comprender a ciencia cierta qué es; diversas fuentes, entre las que tenemos a Moreno quien la define como: “La toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente” (2011)

Por otro lado la Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, define la planeación estratégica “Como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.” (2011)

Es inevitable hacer una comparación entre la planeación estratégica organizacional con la de la vida misma, ya que estas dos buscan guiar y determinar un rumbo definido de algo o alguien; se sabe que los individuos desde una etapa temprana en sus vidas se proyectan hacia el futuro y aunque es incierto, se suele planear qué se va lograr y en cuánto tiempo; es allí donde se empiezan a evaluar escenarios posibles que puedan afectar el logro de los objetivos propuestos y metas a realizar y es de esta manera, como se empiezan a agudizar actitudes y

habilidades que potencian al ser, lo cual le permitirá anticiparse al futuro, el que finalmente se materializará.

A partir de lo dicho con anterioridad, podemos hacer claridad en que: la planeación estratégica es un proceso el cual busca mirar a la organización como un todo y no como un fragmento; para que ello ocurra se debe establecer una metodología que permita crear y concretar objetivos viables para las empresas; esto debe quedar claro desde el nacimiento de la organización y los gerentes lo deben tener presente durante todo el ciclo de vida de la misma, pues de ello dependerán las decisiones que tomen frente a factores externos e internos que presente constantemente el entorno.

Se puede decir que la mayoría de empresas, si no son todas, tienen un modelo de planeación estratégica implementado, pero eso no quiere decir que todas ellas sean exitosas; por el contrario, algunas de estas han fracasado o simplemente, en algún tiempo determinado funcionaron con sus métodos. Pero como la competencia no da espera y las necesidades y expectativas de los clientes son aún más altas, se deben desarrollar planes mejor diseñados, sofisticados y atractivos, con los mayores estándares de calidad que permitan enganchar y mantener al usuario y por supuesto evitando la posibilidad de que se vaya con la competencia. Es debido a esto, que los gerentes se ven obligados a redireccionar sus estrategias con miras a propiciar el cambio; es oportuno en este punto, reflexionar sobre la importancia del control y la buena planeación ya que esto permite el ordenamiento de los recursos de la organización.

Se puede concluir que la planeación estratégica es el camino para llegar al éxito y el control por su parte es (“la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.” (Robert Eckles 2011), el medio o salvavidas para que la organización no se hunda y permanezca vigente. Para esto es necesario que el equipo gerencial mediante un sistema de pensamiento y de acción, proporcione elementos requeridos para llevar a término el plan propuesto inicialmente.

Los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar una buena planeación estratégica están agrupados en los siguientes puntos:

- a. Diagnóstico de la situación actual:** En este primer punto se debe tener presente el entorno y la competitividad del sector en el que se mueve el negocio; aquí deben estar presente actores tales como, clientes internos y externos, proveedores, nuevos competidores y productos o sustitutos de ellos que puedan afectar el negocio tanto, en las oportunidades que se presenten, como en las utilidades que deje de generar a causa de estos factores.

- b. Realizar la formulación estratégica:** Antes de iniciar cualquier tipo de negocio, se debe estructurar la razón de ser, identificando los grupos objetivos y nichos de mercado, para que inmediatamente, se establezcan los elementos que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa como, misión, visión y valores corporativos. El propósito de realizar esta formulación es que toda la organización desde la alta gerencia quienes son los gestores y orientadores del proceso, pasando por los subgerentes, supervisores hasta los operarios que laboran dentro de la misma, conozcan y apliquen el modelo del negocio diariamente.

- c. Planteamiento estratégico:** Una vez establecidos los elementos de la formulación, se explora todo lo relacionado con: la oferta de valor(o también llamado valor agregado y como su nombre lo indica le da un valor adicional al servicio o producto que se esté ofreciendo), capacidades distintivas (esto no es más que lo que sabe hacer la empresa realmente bien; es decir en lo que sobresale frente a los demás competidores de su misma especie) y activos estratégicos (“son los recursos y capacidades propias y diferenciales de una empresa, susceptibles de ser utilizados en el desarrollo de ventajas competitivas. Acostumbran a ser escasos, valiosos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir” (Dircom 2011)

d. Plan estratégico: Luego de realizar un análisis exhaustivo de brechas e imperativos estratégicos, es decir, asuntos importantes a los que la empresa debe dedicarse para evitar su desplome; se da el arranque para iniciar la definición de los objetivos y estrategias. Dentro de este orden de ideas, se debe tener un especial cuidado, ya que, esto representa las raíces de la organización y de ello dependerá la viabilidad de la misma. En primera instancia se establecerán objetivos, los cuales deberán ser medibles (estableciendo indicadores de gestión que permitirán a la empresa evaluar el desempeño de la organización) en los siguientes aspectos: cantidad, que corresponde a cuánto es lo que se va a lograr; calidad, es decir, cuál es el nivel de perfección que se logrará; tiempo, lo concerniente al límite de tiempo que se establece para lograr los resultados y finalmente, costo, cuánto le cuesta a la empresa lograr lo esperado.

Los objetivos a demás de ser medibles y cuantificables, tendrán que ajustarse a las características del entorno y de la compañía, así como a sus necesidades subjetivas y objetivas; también deberán ser pocos (4 máximo) esto por la razón de que los gerentes y todo el personal que labora en la organización se dedicarán a trabajar en pro de su cumplimiento y logro de mejores resultados; por el contrario, si dentro de la compañía se realizan varios objetivos se tratará de abarcarlos todos al mismo tiempo para hacerlos cumplir y los altos mandos perderán tiempo y dinero, dejando pasar oportunidades por la desconcentración que les implica la reevaluación de los mismos, ocasionando la improductividad de la empresa.

De acuerdo a los objetivos ya determinados se escoge la estrategia competitiva que sea acorde a las necesidades de la organización. Para ello es necesario no solamente dedicación, sino tiempo y colaboración por parte de la gerencia, así como también de los jefes de área y así sucesivamente, buscando continuamente

la tan llamada **sinergia** que contribuye al desarrollo organizacional. Una vez los empleados comprendan e interioricen estos aspectos irán desarrollando empatía y compromiso para poder trabajar en pro de la empresa.

- e. Control y evaluación:** En definitiva la planeación y el control son inseparables; cualquier intento que se haga de planear sin control, carece de sentido, puesto que es muy difícil saber qué dirección tomar, y qué resultados esperar en corto, mediano o largo plazo.

Siendo consecuente con lo anterior, me atrevo a decir que el control es el corazón de la organización, ya que este se encarga de bombear información desde la alta dirección desarrollando un liderazgo visible, e informado a lo largo de todo el proceso y que en caso de que llegue a fallar alguna de sus áreas se tomen las acciones correctivas necesarias para cualquier desviación que pueda presentarse.

Así como cuando el Corazón empieza a fallar, da señales de alerta que algo está funcionando mal dentro del cuerpo humano; así pasa también dentro de las organizaciones, pero en este caso se tienen instrumentos de medición que permiten guiar y ver con anticipación si vamos o no en el camino correcto; estos son llamados indicadores de gestión, los cuáles aportan la información real sobre una situación en particular o un programa en específico de la empresa; el análisis de éste, debe ser claro y consistente, pero sin permitirse dar lugar a malas interpretaciones pues esto podría tener implicaciones a la hora de tomar decisiones de forma efectiva.

A partir de esto se evaluará cuantitativamente y de forma regular con el fin de comparar si los resultados obtenidos se ajustan o no con lo planeado.

f. Retroalimentación: A lo largo del ensayo, expreso cómo la planeación estratégica y el control juegan un papel importante dentro de una compañía; pero: ¿qué sería de la organización si no hay retroalimentación? Pues creo con absoluta seguridad que serían empresas cojas, ya que la gente que trabaja en ella no conocería ni tendría claro que hacer con lo correspondiente a sus funciones, y por consiguiente se estarían perdiendo campos de acción para batallar frente a un monstruo tan grande como lo es el mercado.

Todo lo contrario pasa con la organizaciones que tienen implementado un programa de retroalimentación, el cual busca desde la cabeza, hasta la cola plantear métodos para que se conozca la información y se realice. Este no es un trabajo fácil, se necesita disciplina, persistencia y liderazgo de parte de todos (Mallarino, 2002); Pero la responsabilidad la llevan en sus hombros el gerente y su equipo, pues son ellos quienes deben buscar la mejor forma de llegar por métodos dinámicos como: reconocimientos y recompensas a todo el grupo humano de las diferentes áreas, para mantener la motivación y por ende ganas de aportar a la compañía.

Se hace importante explicar que en algunos casos, por más que los gerentes tengan una muy buena actitud frente a las estrategias y tengan clara la forma como retroalimentar al personal, no es suficiente; un ejemplo de ello es el caso del Ejército Nacional de Colombia, en donde su organigrama es a nivel jerárquico muy amplio, y del que se despliegan varias subdirecciones; poniendo por ende en riesgo la calidad de los procesos y procedimientos, terminando por disipar las áreas llevándolas a ir por separado. Pero es entonces en donde se debe implementar una planeación estratégica y una retroalimentación global para que de ella se desprendan unas más pequeñas y así poder llegar a sus áreas de forma contundente y veraz.

Volvamos ahora la mirada, a las ventajas y desventajas que tiene el implementar la Planeación estratégica dentro una organización de cualquier tipo, refiriéndonos a ésta, como un proceso sistemático y articulado capaz de generar resultados, para la toma de decisiones integrales en pro al direccionamiento positivo o negativo de la empresa. (Mejía, diciembre 2004)

Para ilustrar mejor, se presenta el siguiente ejemplo: Se ha demostrado al pasar de los años que grandes multinacionales, como es el caso de Benetton, empresa italiana de confección que ha permanecido en el mercado y se ha posicionado como una de las mejores en su sector gracias a la implementación de la ventaja competitiva (“el resultado de una activa combinación de circunstancias del entorno y estrategia de la empresa.” (Porter, 1990 - 1991); esto hizo que Benetton, mejorara sus procesos, asegurando entregas oportunas a sus distribuidores, permitiéndole reaccionar a las tendencias de la moda de forma rápida (Porter, 1990 - 1991); esta empresa encontró la manera de permanecer en el tiempo, pues efectuó las modificaciones pertinentes dentro del marco del planteamiento estratégico y fuera en el contexto empresarial, disfrutando de una ventaja positiva que le dio distinción, calidad y credibilidad.

Es preciso entonces, enunciar las diferentes razones o ventajas que deben considerar las organizaciones al momento de implementar un modelo estratégico; se toma como punto de partida, el descubrimiento de amenazas y oportunidades futuras; se enfoca en la proyección de escenarios en el tiempo con miras al éxito; permite la implementación del trabajo en equipo; delega responsabilidades, mejorando la participación de los trabajadores; mide el desempeño del capital humano y los procesos, por medio de indicadores de gestión y constantes controles; genera mayor rentabilidad y productividad en el ámbito financiero, pues a partir de la mejora de los procesos aumenta la calidad, lo que por consiguiente propicia mayor aceptación dentro de los clientes; previene problemas a corto, mediano y largo plazo, gracias la evaluación continua; genera mejor entendimiento por parte de los empleados sobre las

funciones y procedimientos que se deben seguir, por medio de constantes y rigurosos controles, se pueden detectar errores y desviaciones con anticipación; evoca a los altos mandos a ver en perspectiva el logro de las metas haciendo las cosas bien desde la primera vez (Crosby, 1987).

De la misma manera, a continuación se realizará un análisis de las desventajas: uno de los principales factores son los sobrecostos y si bien es cierto que la contratación de personal especializado puede ser una inversión a futuro, al inicio del proyecto generarán gastos y costos en un alto porcentaje; otro factor representativo es el tiempo que se demoran los profesionales en la creación y aplicación de la planeación; pues esto requiere adecuación de espacios, implementación de estrategias e investigaciones de mercado, así como constantes capacitaciones del personal de la organización. Dentro de este contexto debe considerarse también, las pérdidas que se registran aún cuando realizado planes y éstos se encuentran mal diseñados y estructurados reportando bajas en las ganancias y en los recursos de la compañía.

Ahora se hace necesario hacer énfasis sobre el control, debido a que este paso es muy importante y no se puede obviar dentro del proceso de planeación estratégica. Se dijo anteriormente que lo que no se controla, no se mide, y si no se mide, no se pueden tomar decisiones acertadas para futuros contratiempos que se lleguen a presentar.

En contexto el control es “es la fase administrativa en la que se mide y evalúa el desempeño y toma la acción de corregir cuando se requiere. De este modo, el control es un proceso regulador” (Chiavenato, 3a edición - 2001) tal y como lo ha dicho este autor; el control es el encargado de detectar fallas o errores en tiempo real, por medio de constantes chequeos, tomando las medidas pertinentes para eliminar de inmediato o en el menor tiempo posible las desviaciones presentadas.

Evidentemente el control, hace parte del proceso, debido a que revisa cada una de las áreas, anticipándose a los potenciales problemas ya que tiene una visión más amplia, determinando puntos críticos antes, durante y después de la implementación del plan; no es suficiente determinar los errores o evaluarlos, pero sí es primordial tener presente la

relación entre indicadores, objetivos y estrategias para analizar las causas que estén afectando las subdivisiones de la compañía e iniciar con la corrección, estipulando si se debe realizar un cambio a nivel estratégico.

En general, se debe considerar el control como un sistema integral, que busca evaluar y revisar el desempeño de todos los miembros de la compañía, fomentando la cultura del autocontrol y basándose en criterios de desempeño para poder comparar, realizando mediciones y corrigiendo desviaciones, para mejorar la calidad de procedimientos, motivando a los gerentes a controlar a los empleados sin truncar su participación y creatividad, logrando así la optimización de los ciclos, para que por medio de nuevas tecnologías aplicadas a los tiempos de entrega, reduzcan costos y aumenten las utilidades; se identificarán y aplicarán ventajas competitivas para conocer y derrotar a la competencia, manteniendo a la compañía con un ambiente de trabajo mucho más cómodo y permitiendo a los altos mandos dedicarse más a fondo a responder adecuadamente tanto a las amenazas como a las necesidades que la demanda requiere.

¿Cómo saber si un control es eficaz? Los controles son eficaces cuando se diseñan a la medida de los planes y tareas que se pretenden controlar, respecto a las necesidades de eficacia y eficiencia. Se obligan a tener estándares objetivos, adecuados y precisos; algunas veces los controles deben ser flexibles para conservar la eficacia a pesar de los cambios presentados en los planes originales; serán capaces de indicar errores de organización, dirección o planeación, ya sean actuales o previniendo los futuros, ahorrando tiempo a los integrantes de la compañía. Los jefes y superiores se obligarán a delimitar responsabilidades e instituir sanas prácticas dentro del desarrollo de su ejercicio y de las personas a su cargo, así como seleccionar a funcionarios idóneos.

La rotación de deberes es imprescindible pues permite que el individuo sea capaz de identificar en ámbitos distintos falencias, sin pasarlas por alto; todo estará documentado, registrado, para más seguridad y confianza; si por algún motivo no se están usando

indicadores, el sistema de control no funcionará por lo que los objetivos y metas serán obsoletos. (Gómez, 2001)

De igual manera, existen varios tipos de control, pero en este ensayo se explicaran dos derivaciones fundamentales de él; los cuales están mucho más ligados con la planeación estratégica.

El primero será el control de gestión; conceptua entonces, que la gestión es la organización y disposición de todos y cada uno de los recursos que tiene una persona o un grupo con el fin de alcanzar lo que pretende; por tanto Joan Ma. Amat, asegura que el Control de Gestión es: "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta." (2007), es decir, que se están reconociendo otros valores implícitos dentro del medio, valores cualitativos que están representados en los colaboradores y que influyen de manera positiva en la cadena de valor que requiere la empresa. No obstante, hay que tener presente que cada proceso se enfocará de forma individual en los distintos departamentos, logrando, que cada uno de estos busque un método efectivo de control para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otra parte se encuentra el control interno quien es el encargado por medio de leyes, normas y métodos, dar cumplimiento a la misión, metas y objetivos; en la NTC GP 1000:2004, se conceptualiza el control interno como "el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su misión, sus objetivos y la finalidad que persigue generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos que debe atender". (SGS, 2008)

Por su parte el modelo COSO lo define como "un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías: Eficiencia y eficacia de la

operatoria, Fiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (Lybrand 2011)

Se debe implementar un control interno, pues es de gran ayuda en los diferentes sectores organizativos, el cual pretende asegurar la obtención de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, brinda a quienes lo implementan seguridad para continuar con sus procesos, promueve y optimiza la eficiencia, transparencia, de las operaciones así como la calidad de éstos, resguarda los recurso contra deterioro, pérdida, uso indebido e impulsa la práctica de valores institucionales y finalmente pero no menos importante regula y controla el cumplimiento de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos.

El control interno está construido por los siguientes componentes; el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, los sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento. (López, 2005)

Destacaré en instancias finales, que el control interno se enfoca en el bienestar del ser humano, en sus entidades de trabajo, ya que permite el complemento y la relación de forma eficaz con los procedimientos, y su correspondiente verificación, motivando a la preservación de la documentación por medio de supervisión y seguimiento,

Se puede afirmar, que cualquier tipo de control que se utilice será beneficioso para la organización; aunque se debe tener presente que tipo de estructura tiene, y de acuerdo a las interrelaciones que tengan unas áreas con otras será más difícil controlar los procedimientos y encontrar errores que sean inherentes y se puedan hacer cada día más fuertes por no ser evaluados, medidos o corregidos a tiempo.

Los tipos de control aplicados en Colombia en la actualidad y que son conocidos a nivel nacional son: disciplinarios (Procuraduría General de la Nación, Personerías, consejo Superior de la Judicatura); constitucional (Corte constitucional); Administrativo (Consejo de estado, Tribunal Administrativo); social (Juntas Administradoras locales, Comité de

desarrollo Social, Comisiones Ciudadanas); Técnico (Superintendencias, Comisión de regulación); Fiscal (Contraloría General de la República, Auditoría General de la Nación), macroeconómico (Ministerio de Hacienda, Banco de la República), político (Congreso de la República, Asambleas Departamentales, Consejo municipal y Distrital) (SGS, 2008).

CONCLUSIONES

La planeación estratégica es un compendio de planteamientos, de metas, objetivos, e indicadores que buscan dirigir los esfuerzos para lograr la misión de la empresa, reaccionando proactivamente a eventos desfavorables que se puedan presentar en el futuro y con ello guiarla a ser la mejor en su campo.

Para que la planeación estratégica funcione, demandará tener un gerente que esté dispuesto a trabajar en equipo y comunicar de manera comprensible y coherente a todo el personal que tiene a su disposición, los proyectos creados por los profesionales en el tema, quienes con su experiencia y habilidad se ocuparán de garantizar la coordinación de la gestión.

Evidentemente, deberá incluir cambios e innovación, para aprovechar oportunidades, enfocadas en las necesidades de los clientes ya sea en servicios o productos con excelente calidad, permitiendo mejorar el top of mind y su posicionamiento dentro del mercado.

Cualquiera que sea la opción que elijan las organizaciones para buscar el triunfo de su compañía, la planeación estratégica lo quieran o no, será parte fundamental, dentro del proceso de formulación, despliegue y origen de escenarios futuros con fines de toma de decisiones asegurando la focalización y alineación que garantizan la supervivencia de la misma; y debe ser construida, admitida, enriquecida y controlada en forma amplia y participativa dentro de los departamentos o áreas.

Esta planeación requiere de esfuerzos mancomunados por parte de la alta dirección, inspirando confianza y liderazgo a lo largo de proceso, evaluando y midiendo constantemente los procedimientos con el

fin de evitar errores o desviaciones, que puedan ser perjudiciales para la vida de la organización.

Por otro lado el control cobra importancia desde el momento mismo en que se emprende una acción dentro de cada una de las áreas de la compañía y aunque todo debiera estar perfectamente coordinado y controlado, no siempre funciona como está planeado, lo cual hace imprescindible hacer énfasis en la importancia del control y si bien es cierto que esto implica mayores costos, a medida que ponga en práctica se va a facilitar el proceso y va a generar los resultados esperados requiriendo para ello coordinación de esfuerzos y constantes evaluaciones que permitan identificar errores o redireccionar el plan inicialmente propuesto.

Al final, el control y la planeación estratégica no solo son una forma de evaluar, medir, corregir desviaciones, mirar futuros escenarios, son además sello de calidad y la forma más rentable de mantener la organización en la cima del éxito permitiéndose ser la mejor dentro de su competencia.

RESUMEN:

UNIVERSIDA MILITAR NUEVA GRANDA
ESPECIALIZACIÓN

EL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UN TEMA DE CONTROL INTERNO

Autor: Carol Figueredo Velandia*
Tutor: Luz Mery Guevara Chacón
Fecha: Julio 2011

El presente ensayo tuvo como propósito, identificar puntos fundamentales que debe presentar la planeación estratégica y la importancia que tiene dentro de las organizaciones, realizando análisis de cada una de las variables del contenido por medio de documentos previamente analizados que permitieron reforzar el contexto del documento. Este escrito está dividido en tres puntos claves: inicialmente se informa al lector, sobre qué es la planeación estratégica, una vez definida se hace énfasis en los pasos a tener en cuenta al momento de hacer el diagnóstico y finalmente se efectúa una breve explicación de control y su influencia dentro de la planeación.

En el documento se hace presente una investigación de tipo cualitativa, e investigativa en donde se citan a diversos autores, quienes, exponen su conocimiento y experiencias en el tema; lo cual facilitó un amplio análisis y comprensión, permitiendo con ello, realizar con mayor seguridad una argumentación más profunda, sobre el contexto de la planeación estratégica y el control como su complemento.

ABSTRACT

This essay was intended to identify key points that should present the strategic planning and the importance within organizations, analyzing each of the variables content using previously reviewed documents that underpin the context of the document. This is divided into three key points: first, the reader is informed on what is strategic planning is, once defined; the emphasis is on the steps to consider when making a diagnosis and

eventually a brief explanation of control and its influence in planning is given.

The paper presents a qualitative research, in which various authors are cited, they presented their knowledge and experiences on the topic, which facilitated comprehensive analysis and understanding, allowing a safe and a deeper argument on the context of strategic planning and control as its complement.

REFERENCIAS

- Bower, J. L. (1995). *Oficio y Arte de la Gerencia* . Boston Massachusetts: Norma .
- Camacho., L. O. (octubre de 2010). Modulo de Planeación estratégica. bogotá, colombia .
- Chiavenato, I. (3a edicion - 2001). *Administracion - Proceso Administrativo* . McGraw - Hill.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta* . Compañía Editorial, S.A de C.V.
- Dircom. (s.f.). *Dircom (asociacion directivos de comunicación)*. Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://www.dircom.org/index.php/RSC/glosario-de-temas-habituales-en-rsc.html>
- Gómez, G. E. (2001). *control interno.una responsabilidad de todos los integrantes de la organización*. Recuperado el 22 de junio de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- Henry, M. (octubre de 1987). *Emprendedor.com* . Recuperado el 18 de junio de 2011, de El proceso estratégico conceptos y casos: http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/tecadm/MInzrbeg_Las%20cinco%20ps%20de%20la%20estrategia.pdf
- Lao-Tsé. (s.f.). *frases de camino* . Recuperado el 1 de Julio de 2011, de <http://www.creceroperecer.com/frases/frases-camino.html>
- López, M. (2005). *MilesPPS.com*. Recuperado el 20 de junio de 2011, de <http://www.milespps.com/26507/sistema-de-control-interno-en-el-peru/>
- Lybrand, C. &. (s.f.). *Mercado tendencias.com* . Recuperado el 20 de junio de 2011, de <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>
- Mallarino, C. P. (2002). *Estrategia: el arte y la ciencia del combate competitivo* . Bogota: Alfaomega Colombiana S.A.
- Mejía, R. C. (diciembre 2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos* . Nicaragua : estratégika -consultoria S.A .

Moreno, E. J. (09 de 05 de 2006). *Planeación estratégica, monografias.com*. Recuperado el 16 de 06 de 2011, de

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml#planestrateg>

Nacional, U. (octubre de 2004). *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales*.

Recuperado el 16 de 6 de 2011, de

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

Planeacion, D. N. (2010). *DNP prosperidad para todos* . Recuperado el 22 de junio de 2011, de

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/DesarrolloRegional.aspx>

Porter, M. (1990 - 1991). *La ventaja competitiva de las naciones* . Javier Vergara Editor S.A.

Quiroz, J. (abril de 2009). *Manual de planeación estratégica institucional (página 3)*.

Recuperado el 22 de junio de 2011, de monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica3.shtml>

Robert Eckles. (s.f.). *El Prisma, portal para investigadores y profesionales* . Recuperado el 1 de julio de 2011, de

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/

SGS. (2008). *Fundamentos NTC GP 1000:2004* . Bogota: SGS Colombia S.A.

Sólan, O. G. (8 de junio de 2007). *Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones*. Recuperado el 24 de junio de 2011, de

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

Tomasini, A. A. (1989). *Planeacion Estrtegica control total de calidad, un caso real hecho en mexico*. Mexico: Grijalbo/Mondadori.