

**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL SISTEMA DE LA
PROTECCION SOCIAL.**

**DAVID ANDRES HENAO MUÑOZ
EDWIN GARCIA ROJAS**

**UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE MEDICINA
MEDELLÍN
2008**

**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL SISTEMA DE LA
PROTECCION SOCIAL.**

**DAVID ANDRES HENAO MUÑOZ
EDWIN GARCIA ROJAS**

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialistas en
Gerencia de la Protección Social**

**ASESOR
LUIS FERNANDO TORO
Docente**

**UNIVERSIDAD CES
FACULTAD DE MEDICINA
MEDELLÍN
2008**

CONTENIDO

CONTENIDO	iii
GLOSARIO	iv
RESUMEN	x
INTRODUCCION	xi
Las Herramientas Gerenciales	1
Planeación Estratégica	1
Principios Corporativos	2
Cultura Organizacional	3
Análisis externo e interno	4
Análisis de Vulnerabilidad	4
Análisis del Entorno	5
Análisis de involucrados	6
Construcción de Escenarios	7
Análisis de Problemas	8
Seguimiento y Evaluación	8
Manejo de Conflictos	9
Generación de interés por la participación	9
Planificación de Sistemas de Información	10
CONCLUSIONES	11
BIBLIOGRAFIA	12

GLOSARIO

Crecimiento Empresarial: Una organización que puede adaptarse a cambios internos y externos, innovando sin dejar de lado su estrategia de crecimiento de largo plazo.

Crecimiento Organizacional: Habilidad de una organización para sobrevivir y prosperar dentro de su medio ambiente.

Cultura: Diseños aprendidos, creencias o comportamientos dentro de una sociedad en particular.

Decisión: Una alternativa seleccionada entre varias que permite alcanzar un estado deseado en respuesta a un problema.

Eficiencia: Es el concepto de las habilidades de una organización para producir resultados (bienes) con un mínimo uso de recursos, que puede ser medido en términos de relaciones resultados / costos o resultados / tiempo.

Elementos de Planeación: Los elementos esenciales en el proceso de planeación incluye la determinación de metas, pronósticos del futuro, toma de decisiones y uso de un aceptable enfoque para analizar hechos.

Factores Estratégicos: Son los más importantes factores relacionados a un problema.

Planeación: Es la función gerencial que incorpora la selección de cursos de acción (planes) que dirigen los recursos humanos y materiales de la organización en futuros marcos de tiempo.

Planeación Estratégica: Un amplio rango de actividades que los gerentes deben considerar como factores ambientales, el carácter organizacional de la empresa, su propósito y dirección.

Proceso de toma de Decisiones: Es la serie de pasos relacionados sistemáticamente que son desarrollados para alcanzar una decisión. Determina el problema, identifica alternativas, analiza consecuencias y selecciona una alternativa para su implementación.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.

Planes Estratégicos: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

Perspectivas: Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

Balanced Scorecard (BSC): Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como El Balanced Scorecard, aún cuando en español se le denomina con diversos

vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas

Automatizando el BSC: Un sistema de información que apoya al Balanced Scorecard para probar, validar y modificar las hipótesis insertadas dentro de las estrategias de la organización y sus organizaciones asociadas (ej. Corporación, División, Unidades de Negocio).

Indicador (Medidas Estratégicas): Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Indicadores de Resultado: Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicadores Guía del Proceso: Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

Metas: Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador

Iniciativas: Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

Factores Críticos de Éxito: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.

Responsable de Establecer Metas: Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

Responsable por Reporte: Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción

Responsable por Logro de Metas: Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas

Planeación Estratégica: Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

Plan de Negocios: Documento maestro de la empresa en el cual se refleja detalladamente toda la funcionalidad de la misma, demarcando desde las estrategias y tácticas a desarrollar, hasta el perfil de empresa y el desarrollo específico de cada área de la compañía a futuro. Según expertos, es la radiografía general de la empresa.

Misión: Razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al "quiénes somos".

Organigrama: Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

Roles: Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

Visión: Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".

Sistemas de Información Gerencial SIG: Como se le denomina a todo el conjunto de plataformas y sistemas operativos que se utilizan para generar información para la alta gerencia en función de la toma de decisiones corporativa. Existen también sistemas diseñados especialmente para funciones

ejecutivas y demás de la estructura organizacional actual, basadas en Tecnologías de Información IT (siglas en inglés).

RESUMEN

El presente documento muestra los diferentes tipos de herramientas gerenciales que existen en el momento y son las más utilizadas.

Además se hace una comparación objetiva de qué tipo de herramientas son utilizadas tanto en el ámbito netamente empresarial monetario y el ámbito netamente social, donde lo más importante no es el reconocimiento en ganancias monetarias sino en el cumplimiento de objetivos comunes, donde existe un sector de comunidad que va a recibir la satisfacción de acabar o minimizar un tipo de necesidad sentida en el momento.

Acá se tiene en cuenta que cada una de las herramientas planteadas tenga un análisis y explicativo del porqué es importante para el desarrollo del programa o proyecto social y como es la mejor forma de aplicarlo.

INTRODUCCION

En el mundo cambiante donde estamos, todo a su alrededor cambio sin previo aviso, lo mejor para cada uno de nosotros como personas y como miembros de una organización es estar atentos a estos cambios y enfrentarlos de la mejor manera y si es posible aprovecharlos para nuestro bien.

A continuación se da una breve explicación de las herramientas gerenciales que hasta el momento son las mas utilizadas para el montaje y perfeccionamiento de los programas, proyectos o planes.

Al inicio de este se da a conocer como tanto las empresas de carácter netamente económico y las organizaciones que van en pro de programas sociales, tienen pocas diferencias en cuanto al uso de herramientas gerenciales para desarrollar sus proyectos, se evidencia la necesidad que tienen cada una de estas en que todo lo que realicen en pro de su proyecto sea lo mejor posible y les ayude a culminarlo de la manera más eficiente, eficaz y donde la necesidad por la cual se había realizado dicho proyecto sea satisfecha a cabalidad.

Las Herramientas Gerenciales

En la búsqueda de modelos y términos de conceptualización en el manejo y desarrollo en lo relacionado con herramientas gerenciales, el más utilizado en estos días es el relacionado con la planeación o gerencia estratégica, y con este viene acompañado una cantidad de unidades referenciadas como: Principios Corporativos, Cultura Organizacional, Análisis Externo, Análisis Interno, Análisis DOFA (análisis de vulnerabilidad), Direccionamiento Estratégico, Misión Corporativa, Visión Corporativa, Objetivos Corporativos, Estrategias Corporativas, Formulación Estratégica, Mapas Estratégicos, Planeación Estratégica, entre otros

El termino como tal es nuevo, no hay nada definido aun como algo veraz y efectivo, es una cadena de conceptos que van el pro de la mejor de administrar y liderar, los entornos relacionados en cualquier contexto relacionado con el desarrollo y cumplimiento de objetivos, metas y propósitos a nivel gerencial.

En este momento de la historia relacionada con las herramientas gerenciales, son tomadas por cada persona o entidad desde el punto de vista de cada cual, siempre y cuando le permita desarrollar su actividad de acuerdo a sus intereses y niveles de cumplimiento.

Planeación Estratégica

“Es el proceso mediante el cual quienes toman 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 el direccionamiento de la institución hacia el futuro¹.

Para el desarrollo del proceso de la Planeación Estratégica, debemos tener en cuenta desde que tipo de servicio ofrecemos como persona o como institución, hasta tener conocimiento sobre todo lo relacionado con el entorno que nos rodea en cuanto a la competencia que se nos pueda presentar, cual es la visión que nos planteamos y como llegar a ella, como determinar el nivel de cumplimiento en torno a las metas y objetivos planteados en pro de la visión.

Los componentes fundamentales para este proceso son: las personas encargadas dentro de la institución de implementar los objetivos y políticas a seguir dentro de esta, se debe tener claro en la institución hacia donde se desea ir basados siempre en la misión y visión de esta, también se debe tener muy claro como está la institución en el presente teniendo en cuenta el entorno, otro punto importante para tener en cuenta es conocer las diferentes opciones que se tienen para visionar tanto amenazas, oportunidades así como debilidades y fortalezas.

Luego de llevar a cabo los diferentes componentes para el proceso, se realiza una formulación de planes de acción concretos donde se definen responsables y se pueda determinar en el tiempo, donde en cada proyecto se definan planes de acción específicos.

Principios Corporativos

Una de las principales unidades relacionada con gestión estratégica es la definición de los Principios Corporativos; estos están constituidos primordialmente por la visión, la misión y los objetivos corporativos, estos deben

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estrategia. P. 19

desarrollarse con el fin de tener un marco de referencia axiológica el cual inspire y regule la vida de la institución.

Relacionado con estos principios se encuentran referenciadas siete creencias administrativas dominantes, los cuales son tomados en cuenta por la gran mayoría de los ejecutivos en las instituciones y empresas exitosas:

- † *“Creencias en ser el mejor*
- † *Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución y en los frutos y rápidos procesos que produce un trabajo bien hecho.*
- † *Creencias en la importancia de las personas como individuos.*
- † *Creencias en la calidad y servicio superior al cliente.*
- † *Creencias en que la mayoría de los miembros de la compañía deben ser innovadores y predispuestos en apoyarse en los fracasos.*
- † *Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.*
- † *Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades²”.*

Cultura Organizacional

Siguiendo con la identificación de las unidades relacionadas con el proceso de gestión estratégica, se da a conocer la importancia de tener una buena definición de Cultura Organizacional; la cultura de una institución es el resultado de un proceso en el cual todos los integrantes de esta participan e interactúan en pro de la toma de las mejores decisiones para darle solución a problemas que se puedan presentar en el desarrollo de los procesos, inspirados siempre

² PETER Y WATERMAN, En Busca de la Excelencia. (New York 1982:285)

en los valores, creencias y reglas fundamentados al interior de la institución, los cuales se van haciendo parte integral de cada uno de ellos.

Análisis externo e interno

A nivel global para las organizaciones se debe tener en cuenta el Análisis Externo, en relación con el entorno en el cual se proyectan, existen relaciones reciprocas que deben de ser determinadas como oportunidades o amenazas, en este medio lo más importante es la habilidad de enfrentar con oportunidad y en forma dinámica y rápida los desafíos que trae consigo el hecho de que el mundo es un mundo cambiante.

Así como se debe tener en cuenta el Análisis externo de la organización también debe estar presente el desarrollo de un Análisis Interno en el mundo actual no hay una herramienta única donde se nos dé a conocer la situación real y presente de cómo nos encontramos como organización, cada quien se valora hasta donde quiera y tenga las posibilidades de hacerlo con un énfasis en lo que realmente le interesa diagnosticar.

Análisis de Vulnerabilidad

Análisis de Vulnerabilidad es otra de las grandes unidades que se deben tener en cuenta ya que esta consiste en ayudar a la institución a ubicarla en un nivel real de competencia para con las otras instituciones rivales, para llegar a un buen diseño de esta información se debe tener en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se pueden presentar en el ámbito del desarrollo de nuestra visión organizacional.

Luego de ver las diferentes unidades y procesos que se deben tener en cuenta para obtener en una organización la metodología de planeación estratégica, vamos ahora a identificar algunas herramientas y procesos conocidos hasta ahora para ser desarrolladas y aplicadas en el ámbito social.

A nivel de la protección social en lo relacionado con procesos de productividad, gira en torno al desarrollo de las personas, las organizaciones logran sus objetivos basándose en la creación y aplicación de políticas, programas y proyectos sociales, pero a nivel teórico y técnico no se diferencia mucho de las demás instituciones de nivel empresarial y económico.

Análisis del Entorno

Igual que en el nivel de la planeación estratégica a nivel de empresas, en lo social también se debe tener en cuenta un análisis del entorno, pero ahora viéndolo desde el punto de vista en el cual el entorno es la población donde se van a aplicar las diferentes políticas, programas y proyectos sociales, dentro de este estudio del entorno se observan diferentes factores como:

- † Factores Demográficos el cual consiste en, niveles educativos, clase social, tamaño de la familia, edad, sexo, ocupación, entre otras.
- † Factores geográficos en el cual tiene en cuenta la densidad de la población, tipo de sector rural o urbano, tipo de transporte y ocupación.
- † Factores sociológicos donde se da a conocer el estilo de vida de las personas, características especiales dentro de su cultura y valores.
- † Factores de comportamiento, en estos está relacionada la resistencia al cambio por parte de la población, diferentes tipos de tradiciones, precios de los servicios y bienes que se ofrece a la población, entre otras.

- † Factores de necesidades, acá se debe tener en cuenta la calidad, cobertura y la equidad que se tiene para prestar los servicios, condiciones para el acceso a estos servicios, participación por parte de la comunidad para la evaluación de estos.

Análisis de involucrados

Análisis de los involucrados, este es otro de los factores principales dentro del ámbito social, en el se da a conocer el impacto con el cual los proyectos, políticas o programas sociales están afectando a la población, además se puede observar como cada uno de los actores involucrados en estos, sin importar el interés o el papel que desempeñen.

En el ámbito social se busca que todos y cada uno de los actores involucrados en los proyectos o programas queden con todas sus necesidades y prioridades satisfechas, uno de los actores que se encuentra comúnmente en estos programas es el estado, donde este se toma como un ente regulador, ante los demás actores.

A nivel de los intereses que se puedan presentar dentro del desarrollo de los programas o proyectos sociales, se identifican tanto los individuales que tiene cada uno de los actores involucrados como el general, este último es el más importante y duro de concertar ya que a través de este es que se canalizan todos los esfuerzos, productos, servicios que son ofrecidos por cada uno de los actores, con el fin de llevarlo a cabo.

Se debe tener presente que para haber llegado a un acuerdo de cuál es el interés común del proyecto o programa, muchas de las personas tanto como las

que recibirán la ayuda como las que la pueden brindar, no estarán de acuerdo con esto ya que ellos tendrán otras perspectiva de lo que se pueda hacer.

Uno de los aspectos más difíciles de medir dentro del análisis de los involucrados es el de desempeño, ya que en los programas o proyectos de carácter social no se sabe en su gran mayoría con certeza en qué momento se puede dar por cumplido un programa, o hasta donde se puede llegar a hacer con la comunidad, sin que esta llegue a depender totalmente de estos proyectos.

Construcción de Escenarios

La construcción de escenarios es otro de los factores que debe tenerse en cuenta como herramienta gerencial, este consiste específicamente en hacerse una idea del futuro para con el problema o proceso que se desea interferir, esta construcción de escenario debe hacerse teniendo en cuenta todas las circunstancias o momentos que puedan interferir o ayudar en el libre desarrollo del programa o proyecto, este debe ser desarrollado tanto desde un punto de vista muy positivo hasta el más negativo que pueda ocurrir.

Las variables a tener en cuenta para la construcción del escenario son tanto las internas como las externas, estas son desde lo económico, lo cultural hasta lo demográfico de una región, además de esto se incluye un análisis retrospectivos de la situación a tratar, lo que actualmente está pasando y lo que puede pasar, teniendo en cuenta todos las variables posibles tanto positivas como negativas para el desarrollo del proyecto o programa.

Nuevamente a nivel social se plasma el término de planificación estratégica, acá como una herramienta estratégica, donde se tiene en cuenta desarrollar y dar una visión futura del programa o proyecto que se está llevando a cabo, esta

visión se debe construir de una manera muy participativa y de forma dinámica donde cada uno de los actores involucrados tienen más claros la orientación hacia la cual se deben dirigir para obtener de la forma más adecuada, clara y eficaz el desarrollo de este proceso. Igualmente se analiza la misión, las oportunidades y riesgos en los cuales se puede incurrir en el desarrollo del programa o proyecto que se está desarrollando.

Análisis de Problemas

Un instrumento que se sigue utilizando en el ámbito social es el relacionado con el análisis de problemas, el cual es funcional para identificar una problemática establecida, igualmente da a conocer las tanto las causas como los efectos que trae consigo, para un obtener un buen resultado de este se debe analizar los diagnósticos anteriores, esto ya que facilita la posible identificación más certera de la solución más apropiada, donde el problema que se estaba tratando quede resuelto con la satisfacción de todos los involucrados.

Seguimiento y Evaluación

Así como todo proyecto o programa necesita que se le haga un planeamiento y un montaje preciso, así mismo se requiere de un seguimiento y evaluación constante, este debe de hacerse continuamente con el fin de detectar a tiempo los posibles errores o fallas tanto desde el ámbito interno como externo del proyecto o programa.

Este seguimiento y evaluación debe de hacerse a cada proceso, actividad, resultado obtenido, en todos los tiempos posibles como corto, mediano y largo plazo.

Manejo de Conflictos

Una herramienta que llama bastante la atención para el desarrollo de proyectos o programas sociales es la relacionada con la técnica de manejo de conflictos, en esta se logra realizar los acuerdos necesarios entre las partes involucradas, donde cada uno de estos tienen sus propios intereses y/o objetivos a cumplir, en estos algunos pueden generar algún tipo de conflicto; esta herramienta permite que las partes lleguen al acuerdo necesario para que el proyecto o programa se cumpla en un feliz término.

Generación de interés por la participación

Dentro de todos los proyectos o programas sociales, lo más importante que debe de existir es lograr que los involucrados participen dentro de este, por tal motivo otra herramienta que debe aplicarse es la relacionada con la generación de interés por la participación, así como se motiva a las personas para iniciar en un proyecto o programa, este proceso debe ser constante para que los participantes no pierdan nunca el interés en culminar todo el proceso.

En general el uso de estas herramientas no es algo único u obligatorio para la implementación de los programas o proyectos sociales, se debe tener en cuenta que cada programa tiene sus objetivos y sus metas a cumplir, así que cada organización de proyectos escogerá que herramientas les puede ser más útil a sus necesidades sentidas, o mejor aún, como no hay nada escrito estas pueden ser creadas, con el fin de hacer un mejoramiento y crecimiento continuo.

Planificación de Sistemas de Información

Todas las herramientas gerenciales son plataformas potentes dependiendo del direccionamiento que se esté planteado, sin embargo nada de esto sería posible sin contar con una información sincrónica y coherente.

Por esto un plan de Sistemas de Información tiene como objetivo la obtención de un marco de referencia para el desarrollo de sistemas de información que responda a los objetivos basados en las herramientas gerenciales de la organización, debe constar de una descripción de la situación actual, que constituirá el punto de partida del Plan de Sistemas de Información.

Un sistema de información para el MPS debe ser demasiado ambicioso, donde logre articular las diferentes esferas que componen todo el sistema de protección social, con el fin de poder darle una vitalidad representativa a las herramientas gerenciales que permitan ser asertivos al momento de la toma de decisiones.

El sistema de información para el ministerio de la protección social debe busca mejorar la gestión y facilitar el análisis de la información por parte del Ministerio, responsable del conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y mejora de la calidad de vida de los colombianos, garantizando el derecho a la salud, la pensión, educación y el trabajo.

A través de este Sistema, el Ministerio de Protección Social deberá obtener, procesar y consolidar la información necesaria para la toma de decisiones, suministrando información a todos los usuarios y a la población en general.

CONCLUSIONES

1. Observando cada una de las herramientas mencionadas en el presente trabajo, se logra evidenciar la importancia que se debe tener frente al entorno (tanto interno como externo) que nos rodea sea para un proyecto económico o social.
2. La utilización correcta de cualquier tipo de herramienta se basa en la participación activa de cada uno de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto o programa que se desea cumplir.
3. Sin importar el tipo de programa o proyecto que se desea llevar a cabo, algunas de las herramientas gerenciales anteriormente mencionadas pueden ser utilizadas en cualquier ámbito de desarrollo de estos proyectos ya sean de carácter monetario o de carácter social.
4. Ahora la diferencia entre el desarrollo de un proyecto con fines económicos o un proyecto con fines sociales, es muy poca al momento de realizar el planteamiento de cualquiera de estos, lo que más tienen en común es el desarrollo de una visión donde se tenga en cuenta todo el entorno tanto las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

BIBLIOGRAFIA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Gerencia Social INDES. Estados Unidos, Washington, D.C. 2004

CODINA, Alexis. Factores críticos de éxito y las áreas de resultados claves. 2008.

[www.degerencia.com/articulo/los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_críticos_de_éxito_y_las_áreas_de_resultado_clave).

LAUDON JANE, Kenneth. Sistemas de Información Gerencial. 8° edición. México, 2004.

LICHA, Isabel. Las herramientas de la gerencia social. Notas de clase. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”. Estados Unidos, Washington D.C. 1999 - 2002.

LOPEZ ARIAS, Víctor Hugo. Nuevo modelo gerencial
[www.degerencia.com/articulo/nuevo modelo de gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/nuevo_modelo_de_gerencia)

MOKATE, Karen Marie. Definición de Objetivos y Prioridades. 2004

PETER Y WATERMAN, En Busca de la Excelencia. (New York 1982:285).

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estrategia. Teoría – Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 9° edición. Bogotá: Colombia, 2003. 415 páginas.