

I.- Datos Generales

Código

EC0682.01

Título

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 (EC).

El presente 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.

Se actualiza el EC0682 Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 07 de abril de 2016.

Los asuntos y procesos de evaluación y certificación de competencias tramitados con base en el EC0682 Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas, tendrán para su conclusión, incluyendo la emisión de certificados, un plazo máximo de cinco meses, a partir de la publicación en el Diario Oficial de la Federación del presente Estándar de Competencia.

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:

18 de mayo de 2018

Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:

28 de junio de 2018

Periodo 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 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. Relación con otros estándares de competencia

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.

Aposos/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 Analytics (Harvard Business Press 2007)
- David Aaker. Management estratégico del mercado.(ESEADE 1992)
- H. I. Ansoff. 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 (selección de artículos 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 (McGraw 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

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	E3304	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:
 - Incluye definición de funciones 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 y periodicidad.
2. El documento que describa las metodologías a ser manejadas durante el proceso de planeación, ejecución y gestión de la estrategia:
 - Contiene la bibliografía de referencia, y
 - Describe las metodologías 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,
 - Contiene la pregunta para qué hace la misión,
 - Contiene la pregunta sobre a través de que se hace la emisión,
 - Contiene la respuesta de a quien se dirige la emisión,
 - 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:
 - Contiene la respuesta sobre el resultado a lograr del enunciado de visión,
 - Contiene la respuesta de la descripción y tiempo determinado del enunciado de la visión, y
 - Establece el alcance de los esfuerzos por realizar.
6. 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 y objetivos estratégicos impactados por las tendencias o factores.

7. 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,
 - 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 y activos intangibles escasos.
8. El enunciado de plazo de planeación definido:
 - Contiene la fecha de inicio.
 - Contiene la fecha de término.
9. El destino estratégico definido:
 - Indica la meta de alto nivel a lograr en el mediano o largo plazo, e
 - Identifica la brecha de valor y resultados a lograr a través de la planeación, ejecución y gestión de la estrategia.
10. La agenda de cambio definida:
 - 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.

GLOSARIO

1. Brecha de valor: Es la diferencia entre el destino estratégico y la situación actual de la organización.
2. Destino estratégico: Es el resultado a lograr en el proceso de planeación de la organización en el plazo definido.
3. Modelo de gobierno de la estrategia: Traducir la estrategia a un modelo de ejecución

Referencia	Código	Título
2 de 6	E3305	Traducir la estrategia a un modelo de ejecución

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El Mapa Estratégico / Tablero de Control Estratégico / Cuadro de Mando:
 - Contiene la propuesta de valor con sus atributos en el Mapa,

- Contiene la descripción de cada uno de ellos,
 - Contiene objetivos estratégicos agrupados en al menos las siguientes perspectivas: Resultados, Población Objetivo / Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento/Recursos,
 - Describe las relaciones causa y 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, un sustantivo/resultado y un 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:
- 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 / fórmula 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:
- 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:
- Contiene el nombre de la iniciativa,
 - Describe a qué objetivos del Mapa Estratégico contribuye la iniciativa,
 - Incluye la fecha de inicio,
 - Incluye la fecha de término,
 - Contiene los hitos de progreso,
 - Contiene el presupuesto financiero,
 - Contiene los recursos no financieros necesarios: humanos, tecnológicos, y
 - Contiene los entregables y fechas de cumplimiento de cada hito.
5. El cuadro resumen con los recursos necesarios para el fondeo de la estrategia por cada una de las áreas/instancias responsables:
- Contiene el listado de iniciativas, y
 - Contiene el presupuesto requerido por cada iniciativa.

6. La matriz de riesgos estratégicos:
 - Contiene el Objetivo Estratégico impactado,
 - Contiene la descripción de factores/eventos de riesgo para el cumplimiento de cada objetivo,
 - Identifica el tipo/nivel de riesgo: operativo, estratégico, global/sistémico,
 - Describe los posibles efectos del riesgo,
 - Contiene la valoración inicial del riesgo: grado de impacto, probabilidad de ocurrencia,
 - Contiene la evaluación de controles: descripción del tipo de control, si es preventivo, correctivo o detectivo, y
 - Contiene la estrategia para administrar el riesgo: evitarlo, asumirlo, transferirlo, reducirlo.

7. El Mapa de riesgos:
 - Contiene una representación gráfica de los riesgos identificados, y
 - Contiene una descripción de 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	E3306	Alinear a la organización

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El Plan de Comunicación:
 - Contiene lineamientos, reglas/políticas para el desdoblamiento y alineación de la organización a la estrategia,
 - Contiene un plan de trabajo que incluye: audiencias, canales de comunicación, estrategia creativa, mensajes, eventos de comunicación, frecuencia y fechas compromiso,
 - Contiene acciones para medir la efectividad de la comunicación, y
 - Contiene la mención de elementos de gestión del cambio que se implementarán en la organización.
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/ unidades funcionales:
 - Contienen los Mapas Estratégicos de áreas operativas/sustantivas y los Mapas Estratégicos de áreas de soporte/adjetivas,
 - Indican las relaciones de contribución entre objetivos, indicadores e iniciativas de las áreas/ unidades funcionales hacia los correspondientes del Mapa Estratégico central de la organización,
 - Muestran una alineación vertical lógica entre las áreas funcionales y el Mapa Estratégico central, y
 - Muestran la alineación horizontal lógica entre las áreas de soporte y las áreas funcionales.
3. Los modelos de gestión del desempeño y alineación de resultados individuales al cumplimiento de la estrategia:
 - Contiene un ejemplo de tablero de desempeño individual de una persona, alineado a la estrategia del área en la que colabora, y
 - Contiene políticas para la elaboración de los tableros de evaluación del desempeño individual.

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: Incluyen la estructura de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se definen para áreas funcionales y al interior de 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	E3307	Planear las operaciones

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. Los procesos con impacto en la estrategia y propuesta de mejoras:
- Incluye nombre,
 - Incluye la descripción del impacto de cada proceso a los objetivos estratégicos,
 - Incluye indicadores y metas de los procesos identificados, y
 - Incluye la descripción de mejoras a implementar en los procesos.

Referencia	Código	Título
5 de 6	E3308	Evaluar el desempeño

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Realiza talleres de análisis y aprobación del Mapa Estratégico, así como de seguimiento para evaluar los resultados en reuniones de análisis de la estrategia (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:
 - Contiene nombre del tema crítico,
 - Contiene descripción del tema crítico,
 - Contiene impacto del tema crítico en los objetivos estratégicos,
 - Contiene actividades propuestas para la atención de cada tema crítico, y
 - Contiene fechas compromiso.
2. La agenda para la reunión de análisis estratégico:
 - 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.
3. La convocatoria de participantes a la reunión de análisis estratégico:
 - Incluye convocatoria a la reunión,
 - Incluye las maneras de divulgar la agenda, e
 - Incluye materiales de soporte a utilizar en la reunión.
4. El documento de registro de los acuerdos tomados en las reuniones de análisis estratégico:
 - Incluye acuerdos alcanzados en la reunión,
 - Incluye tareas asociadas,
 - Incluye fechas compromiso, e
 - Incluye entregables y nivel de cumplimiento o resultado a lograr.

Referencia	Código	Título
6 de 6	E3309	Actualizar la estrategia

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El documento de relaciones causa/efecto:
 - 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 actualizado:



- Contiene los lineamientos estratégicos actualizados con base en los aprendizajes de las RAEs realizadas, y
 - Describe los cambios en el entorno externo e interno de la organización que impactan a los objetivos estratégicos.
3. El documento de mejores prácticas aprendidas por la organización en sus actividades de planeación, ejecución y gestión de la estrategia:
- Contiene la descripción de mejores prácticas, y
 - Contiene la descripción de aprendizajes y resultados logrados.