

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO:DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01

PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular



GUÍA DE APRENDIZAJE
SEMANA 61 Y 62
BALANCED SCORECARD Y MAPA ESTRATÉGICO.

1. Objetivo general del proyecto:

Diseñar estrategias de gestión con visión prospectiva que posibiliten el desarrollo de un negocio clave en la economía regional o nacional.

2. Identificación de la guía de aprendizaje:

Identificar el Balanced Scorecard y los mapas estratégicos, como métodos para medir las actividades de un negocio en términos de su visión y estrategia.

Fase del proyecto:**EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTION DEL NEGOCIO****Duración: 2 semanas 80 HORAS****Modalidad(es) de Formación: b- learning, e – learning****Resultados de Aprendizaje Técnicos:**

- Aplicar las normas y legislación vigente en la operación de la empresa, para garantizar sus sostenibilidad.
- Mantener un sistema de información que contenga las normas y legislación vigente que permita su aplicación y cumplimiento en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Resultados de aprendizaje sociales:

- Interactuar en los contextos Productivos y Sociales en función de los Principios y Valores Universales.
- Redimensionar permanentemente su Proyecto de Vida de acuerdo con las circunstancias del contexto y con visión prospectiva.
- Desarrollar procesos comunicativos eficaces y asertivos dentro de criterio de racionalidad que posibiliten la convivencia, el establecimiento de acuerdos, la construcción colectiva del conocimiento y la resolución de problemas de carácter productivo y social.

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS

NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL

Centro de Servicios Financieros

F08-9405-045/ 01-11 Versión 01

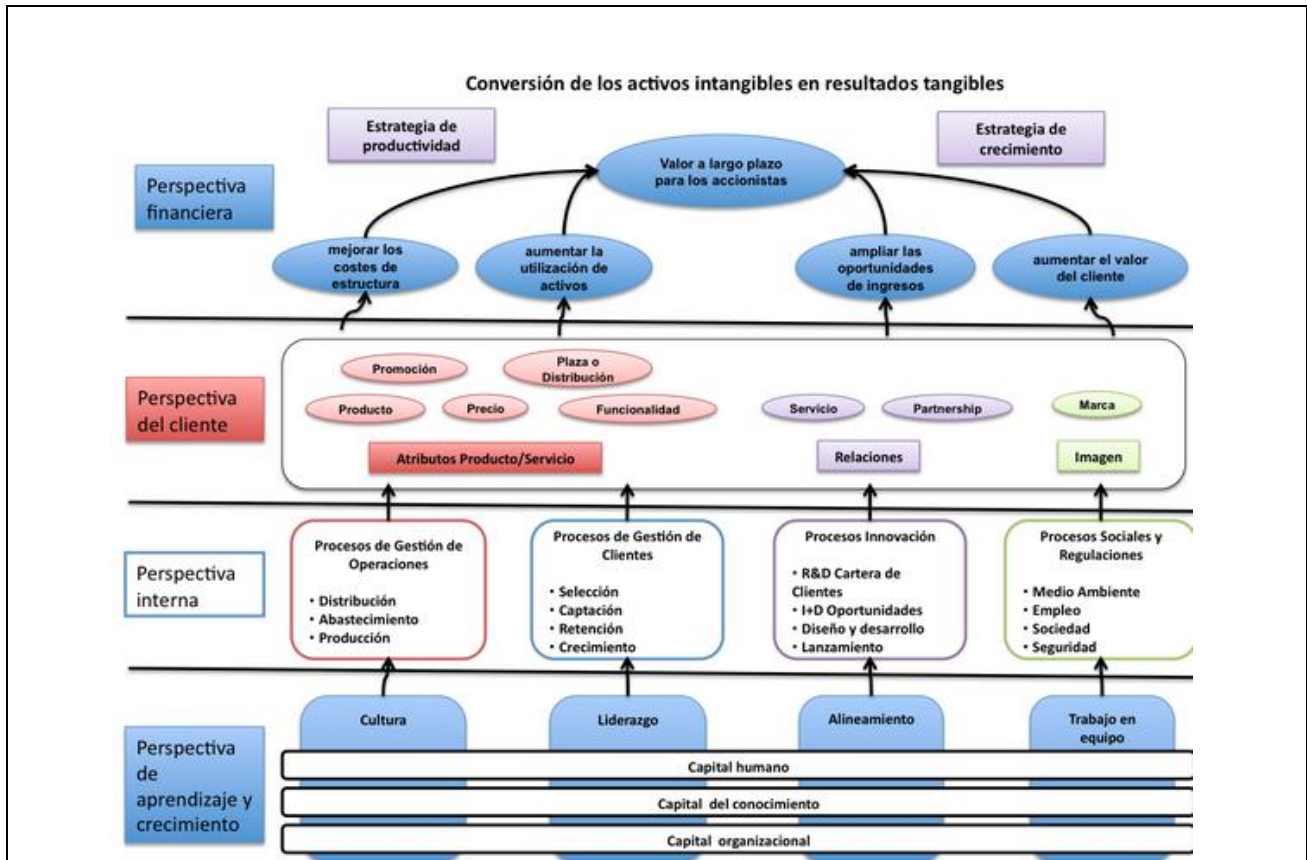
PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional

PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular



Sistema de
Mejora Continua

3. Presentación



En la fase de análisis, se identificó la importancia de los escenarios como representación de varias visiones, se evidenciaron los conceptos de diagnóstico organizacional (Análisis interno y externo), la filosofía organizacional, el direccionamiento estratégico, sus características y elementos, así como la identificación de la DOFA, la Matriz EFE, EFI y PEYEA.

En la fase de planeación se identificaron las opciones tomando en cuenta los niveles de estrategia: Estrategias corporativas, de negocios y funcionales trabajando juntas para alcanzar los objetivos y crear ventajas competitivas.

Esta guía pertenece a la fase de ejecución: se analizarán los instrumentos de Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, así como los mapas estratégicos, que Norton y Kaplan incorporaron a la cantidad de métodos y

GUIA DE APRENDIZAJE**ESTRUCTURA CURRICULAR:** TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS**NOMBRE DEL PROYECTO:** DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL**Centro de Servicios Financieros**

F08-9405-045/ 01-11 Versión 01

Sistema de
Mejora Continua**PROCESO:** Ejecución de la Formación Profesional**PROCEDIMIENTO:** Desarrollo Curricular

técnicas que se utilizan para desarrollar la gerencia estratégica, han sido numerosas las aplicaciones y usos exitosos.

El Balanced Scorecard como método de gestión, en primer lugar, señala la necesidad de identificar los problemas...(parte inductiva), en su guía para el despliegue del cuadro de mando, luego los directivos fijan los objetivos y la estrategia corporativa, para hacerla llegar al flujo de la información (parte deductiva); en segundo lugar, se analiza el flujo de la información, que en éste caso se ve claramente que es arriba- centro-abajo-arriba, lo que hace que la información fluya en dos sentidos¹.

Se puede decir que el BSC, permite el desarrollo de estrategias a nivel interno el objetivo principal es motivar a todas las personas dentro de cada negocio.

Se utiliza el mapa estratégico corporativo, como la explicación del estado de la organización compuesto por cadenas argumentales, que evidencian la relación causa-efecto, es decir, por qué está el negocio como está desde lo interno frente a cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de Formación y crecimiento humano. Hasta lo externo, de tal manera que pongan en práctica con éxito la estrategia en el negocio.

Por tal razón, en ésta guía se requiere del diagnóstico del tipo de negocio hecho en la fase de análisis, para formular las estrategias y analizar cómo se desarrollarán, utilizando primero el Balanced Scorecard y luego los mapas estratégicos como modelo de análisis de las estrategias que contribuyen a la creación de ventajas competitivas sostenibles para el negocio.

¹ VIDAL ARIZABALETA Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Pág 67.

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

4. Planteamiento de las Actividades y Estrategias de Aprendizaje

ACTIVIDAD DEL PROYECTO: ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS (DIDACTICAS ACTIVAS)	TIEMPO-HORAS
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los conceptos de mapas estratégicos y procesos de creación de valor, aplicables al tipo de negocio Elaborar el mapa estratégico que incluya los procesos de gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y reguladores/ sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación dual: desarrollo virtual y socialización en el aula Lectura autorregulada y trabajo autónomo en consulta de material bibliográfico, en páginas Web y cibergrafía sugerida a fin de interpretar, analizar y aplicar a la unidad productiva. Trabajo colaborativo en GAES Estudio de casos Socialización en GAES y plenaria grupal Foros de discusión Trabajo investigativo 	<p>Virtual: 16 Autónomo 28 Presencial: 36</p>

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



Sistema de
Mejora Continua

PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional

PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

Actividad E-A-E

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	PRESENCIAL	AUTONOMO	VIRTUAL
<p>A continuación lo invitamos a desarrollar las siguientes actividades (deben ser anexadas a su carpeta de evidencias)</p> <p>Concienciación (antes de aprender)</p> <p>1. Examine u hogar o su lugar de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique ¿qué necesita para hacer y controlar lo que usted hace actualmente? • Analice al líder del hogar o trabajo y/o si usted desempeña ésta labor ¿cómo asegura que sus normas o su política sean entendidas, implementadas y mantenidas? • ¿Cómo asegura que los recursos (dinero, etc) sean los adecuados para la gestión, o la realización de las actividades del trabajo y /o hogar? • ¿Dónde y cómo define las responsabilidades, la autoridad y la interrelación de las personas que dirige, ejecuta y verifica el trabajo? • ¿Qué afecta la calidad de su labor? • ¿Qué hace para mejorar continuamente? 	1		1

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

Conceptualización (mientras aprende)

Las actividades que realizaremos en esta guía permitirán identificar los siguientes conceptos:

- **ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD**

- El Balanced Scorecard como elemento básico de la Planificación estratégica
- Elementos esenciales:
 - Misión y Visión
 - Valores y competencias estratégicas
 - Perspectivas y Líneas estratégicas
 - El análisis del Mapa estratégico
 - Indicadores y metas
 - Iniciativas estratégicas
 - Responsables y recursos

5 3 2

- **LAS PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES DEL BSC:**

- Crecimiento y Desarrollo (Infraestructura-Recursos)
- Procesos Internos
- Clientes
- Finanzas

- **CONCEPTUALIZACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA A TRAVÉS DEL BSC**

- La selección de los objetivos estratégicos
- La Propuesta de Valor en cada una de las perspectivas
- Análisis de Mapas estratégicos genéricos.
- Casos prácticos de confección de Mapa estratégico.

En su carpeta de evidencias organice un archivo que contenga el desarrollo de las siguientes actividades:

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

2. Revise en la siguiente dirección de la base de datos de planeta:			
<p>http://bibliotecadigital.e-deusto.com/pdf.aspx/9788496612822/9788496612822_CAP08.pdf</p> <p>Por medio de éste enlace encontrará un enlace al libro digital: Lo que se aprende en los mejores MBA. Páginas 247-287. Autores: Fernando Huertas Colomina y Olga García ESERP Business School.</p> <p>Dando click en el dibujo de la portada encontrará el contenido del libro, busque e ingrese al Capítulo 8: <i>Balanced Scorecard</i>: Aplicaciones en Gestión y comunicación.</p> <p>Nota importante: Si usted accede a éste link desde el Centro de formación, entrará directamente a las bases de datos, en caso que lo haga desde fuera del SENA, le pedirá una clave, esto ocurre siempre para las bases de datos del SENA, en éste caso verifique el archivo adjunto llamado "Claves SENA" digite el usuario y la contraseña correspondiente a la base de datos Planeta.</p>	3	2	1
3. Con base a ésta lectura responda las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué es el Balanced Scorecard? ○ ¿Por qué dentro de cualquier tipo de negocio debería ser utilizado el Balanced Scorecard? ○ ¿Qué pasos se deben seguir para implementar el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard? ○ Describa el proceso de creación del Cuadro de mando integral ○ ¿Cómo se puede crear valor a través del Balanced Scorecard? 	5	4	2
4. Hacer lectura activa del libro titulado; MAPAS ESTRATÉGICOS de los autores Kaplan y Norton. Páginas 29 a 200.	5	6	2

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional

PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

5. Con base a al anterior lectura, cada GAES debe realizar un mapa mental, se recomienda utilizar los programas C-map y el programa Mind Manager.	2	2	1
6. Socialice en sesión plenaria en compañía de su tutor.	4	2	1
7. Realice con su GAES en sesión de formación la actividad "Construyendo un mapa estratégico" de acuerdo a las indicaciones de su tutor.	4	3	1
6. PARTICIPE EN EL FORO DE DISCUSIÓN dispuesto en plataforma.			1
7. Al finalizar la semana, ingrese a la plataforma virtual y presente la evaluación correspondiente a la semana.			
8. Participe activamente de las actividades de cultura física, emprendimiento y humanística programadas.			
Contextualización (después de aprender)			
9. Elabore en GAES un informe en el cual se incluya:			
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las estrategias para el tipo de negocio, utilizando el modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta las perspectivas fundamentales del BSC: <ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento y Desarrollo (Infraestructura-Recursos) ○ Procesos Internos ○ Clientes ○ Finanzas 	3	2	2
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración del mapa estratégico de una de las empresas que hagan parte del tipo de negocio, objeto de intervención. 	2	2	1

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
 F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

<p>10. Llegó la hora de pensar como Administradores: Publique un documento para nuestra revista especializada en temas de mejoramiento organizacional, la cual tiene por objetivo que a partir de sus conocimientos y experiencia en el negocio objeto del proyecto, se generen recomendaciones para que las empresas puedan crecer y lograr sostenibilidad en el mercado.</p> <p>Para ello se requiere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cada GAES debe elaborar y publicar un artículo para la revista digital, máximo una página debe incluir su respectiva diagramación. ○ Tomar como referencia las actividades de aprendizaje de la semana 60 - 61 y 62. ○ Éste artículo debe ser remitido por correo electrónico, indicando los autores y la ficha a la que pertenece el GAES, con copia a su tutor. 	1	2	1
---	----------	----------	----------

5. Evaluación:**Criterios de Evaluación:**

- Aplica con responsabilidad las metodologías establecidas para el diagnóstico de la función administrativa.
- Aplica con responsabilidad el proceso de planeación estratégica, orientado al negocio, en las estrategias FA/DO para el desarrollo de los programas de mejoramiento.
- Elabora con objetividad un inventario de necesidades del negocio para su mejoramiento.
- Aplica con objetividad las metodologías de Balanced Scorecard-BSC y mapas estratégicos de acuerdo a los lineamientos del negocio.
- Organiza y desarrolla la logística con responsabilidad de acuerdo con los objetivos de los programas del negocio.
- Establece críticamente y con diligencia las prioridades de ejecución de actividades y los recursos de acuerdo con la actividad.

GUIA DE APRENDIZAJE

ESTRUCTURA CURRICULAR: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
NOMBRE DEL PROYECTO:DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTION PARA NEGOCIOS ENCADENADOS EN SECTORES CLAVES DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL
Centro de Servicios Financieros
F08-9405-045/ 01-11 Versión 01



PROCESO: Ejecución de la Formación Profesional
PROCEDIMIENTO: Desarrollo Curricular

Evidencias de Conocimiento:

- Cuestionario de preguntas sobre conceptos básicos de BSC y mapas estratégicos.

Evidencias de Desempeño

- Lista de chequeo de desempeño en la actividad "Construyendo un mapa estratégico".

Evidencia de Producto:

- Documento que contenga estrategias en el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, así como la elaboración del mapa estratégico de una de las empresas que hacen parte del proyecto de investigación.

6. Escenarios de aprendizajes, medios y recursos

Escenarios de Aprendizaje: Aulas de clase, bibliotecas, bibliografía sugerida y cibergrafía, ambientes virtuales, negocio objeto de aprendizaje.

Medios y Recursos Didácticos: Computador, video Beam, VHS, recursos didácticos de autoformación, tablero, grabadora, cámaras fotográficas y de video, simulación de casos.

7. Bibliografía

- KAPLAN y NORTON. Mapas estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 2004. Págs
- VIDAL ARIZABALETA Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Pág 67.

8. Cibergrafía

- http://bibliotecadigital.e-deusto.com/pdf.aspx/9788496612822/9788496612822_CAP08.pdf

9. Infografía

Infografía Ingrese a las BASE DE DATOS SENA. Puede acceder a Colecciones de libros, revistas, artículos, índices bibliográficos, resúmenes y tesis en texto completo en inglés y español, que pueden ser consultadas desde la red del SENA.

<http://biblioteca.sena.edu.co/> dar clic en Bases de datos y puede acceder a: e-brary, Gale, Galé Cengage Learning, Océano para Administración, Knovel, Océano universitas P&M, Proquest.

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia / Red	Fecha
Autores	Lida Álvarez Fonseca	Instructor	Economía Financiera y de Gestión	23 de febrero de 2012
	Oscar Rodolfo Pérez Vargas	Instructor	Economía Financiera y de Gestión	
Revisión	Dilia Ceballos	Coordinadora		
Aprobación	Jorge Alberto Betancourt	Subdirector	Centro de Servicios Financieros	

CONTROL DE CAMBIOS

Descripción del cambio	Razón del cambio	Fecha	Responsable (cargo)
Actividades de aprendizaje. Revisión de materiales.		22 de febrero de 2012	Dilia Ceballos Oscar Pérez Vargas Lida Álvarez
Ajuste de las guía para Gestión de negocios.		11 de septiembre de 2012	Lida Álvarez