



## **PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL**

### **FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE**

- Denominación del Programa de Formación: HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
- Código del Programa de Formación: 41311230
- Nombre del Proyecto Formativo (si aplica):N/A
- Fase del Proyecto (si aplica):N/A
- Actividad de Proyecto Formativo (si aplica):N/A
- Competencia: INTERVENIR EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE SE DERIVEN DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.
- Resultados de Aprendizaje: 01. ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LOS MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO ESTABLECIDOS PARA TAL FIN. 02. ELABORAR ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, DE ACUERDO CON LAS METAS EMPRESARIALES, Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN. 03. EVALUAR ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON LAS METAS ORGANIZACIONALES, Y EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA. 04. AJUSTAR LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES SEGÚN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN.
- Duración de la Guía de Aprendizaje (horas): 60

#### **2. PRESENTACIÓN**

El programa Herramientas para la Planeación Estratégica está diseñado para fortalecer las competencias del aprendiz en el análisis, formulación y evaluación de estrategias organizacionales, reconociendo las fortalezas individuales y potenciándolas para el desarrollo de habilidades y destrezas aplicables a contextos reales.

A lo largo del proceso formativo, el aprendizaje se orienta de manera guiada y organizada, favoreciendo el desarrollo integral del aprendiz, la toma de decisiones conscientes y el pensamiento



estratégico. El programa promueve la acción reflexiva, el trabajo autónomo, sistemático y organizado, como base para la construcción de competencias sólidas y transferibles.

De igual manera, se parte de los conocimientos previos del aprendiz, relacionándolos con nuevos saberes para lograr aprendizajes significativos, útiles y pertinentes. El enfoque metodológico fomenta el aprendizaje colaborativo, el intercambio de experiencias y el crecimiento integral del grupo, fortaleciendo no solo el saber hacer, sino también el saber ser en el entorno organizacional.

### **FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

#### **3.1. Actividades de reflexión inicial**

---

##### **Propósito de la actividad**

Reconocer la importancia de la planeación estratégica como herramienta para orientar la toma de decisiones en las organizaciones, a partir de la experiencia previa de los aprendices, sus percepciones sobre el éxito o fracaso organizacional y su relación con la ausencia o presencia de una planeación estructurada.

---

##### **Descripción de la actividad**

##### **Estimado aprendiz:**

Antes de iniciar el desarrollo de las herramientas de planeación estratégica, es fundamental detenernos a reflexionar sobre la realidad de las organizaciones y la forma en que se toman las decisiones que orientan su rumbo.

Esta actividad le permitirá analizar, desde su experiencia personal, laboral o académica, cómo influye la planeación —o la falta de ella— en el logro de los objetivos organizacionales, en la sostenibilidad de las empresas y en la capacidad de responder a los cambios del entorno.

La reflexión se desarrollará a partir de la siguiente **pregunta activadora**:

**¿Qué consecuencias puede enfrentar una organización cuando toma decisiones sin una planeación estratégica clara y basada en información?**

A partir de esta pregunta central, el instructor orientará el diálogo colectivo mediante las siguientes preguntas orientadoras:



- ¿Ha conocido organizaciones o áreas de trabajo que funcionen “al día”, sin planificación a mediano o largo plazo?
- ¿Qué problemas se evidencian cuando no se analizan el entorno, los recursos internos o la competencia antes de decidir?
- ¿Cómo cree que influyen factores externos como la economía, la tecnología o la política en el rumbo de una organización?
- ¿De qué manera una planeación estratégica adecuada puede prevenir errores, pérdidas o reprocesos?
- ¿Cuál considera que es el rol del área administrativa en la orientación estratégica de una organización?

El objetivo no es evaluar conocimientos técnicos, sino **identificar percepciones, experiencias previas y formas de pensar**, que servirán como punto de partida para el desarrollo del proceso formativo.

---

### Desarrollo de la actividad

1. El instructor presentará brevemente el propósito del curso y explicará que la planeación estratégica es un proceso continuo de análisis, decisión y ajuste.
  2. Los aprendices participarán en un espacio de diálogo abierto, compartiendo experiencias reales de organizaciones, empresas o proyectos conocidos.
  3. En grupos pequeños, los aprendices identificarán ejemplos de:
    - Decisiones improvisadas.
    - Consecuencias negativas por falta de análisis.
    - Situaciones donde una buena planeación habría cambiado el resultado.
  4. Cada grupo socializará una conclusión breve relacionada con la pregunta activadora.
  5. El instructor cerrará la actividad conectando las reflexiones con los resultados de aprendizaje del programa.
- 

### Productos esperados

- Participación activa en el diálogo reflexivo.
- Aportes verbales relacionados con experiencias organizacionales reales o simuladas.
- Conclusiones grupales sobre la importancia de la planeación estratégica.

*(No se genera producto escrito evaluable; esta actividad cumple función diagnóstica y motivacional).*

---



### **Ambiente requerido**

- Ambiente de aprendizaje con disposición para trabajo grupal.
  - Tablero, papelógrafo o proyector para registrar ideas clave.
- 

### **Estrategias o técnicas didácticas activas**

- Conversatorio guiado.
  - Lluvia de ideas.
  - Análisis de experiencias previas.
  - Discusión reflexiva orientada por preguntas.
- 

### **Materiales de formación**

- Papel, marcadores o notas adhesivas.
  - Tablero o papelógrafo.
- 

### **Duración estimada**

**2 horas presenciales**

### **3.2. Actividades de contextualización e identificación de los conocimientos requeridos para el aprendizaje**

---

#### **Propósito de la actividad**

Ubicar al aprendiz dentro del proceso de planeación estratégica organizacional, reconociendo las etapas que lo componen, el rol de la función administrativa y los conocimientos previos necesarios para intervenir en programas de mejoramiento organizacional de manera pertinente y fundamentada.

---

#### **Descripción de las actividades**

**Estimado aprendiz:**



En esta actividad se le presentará la ruta general del proceso de planeación estratégica que orientará el desarrollo del curso *Herramientas para la Planeación Estratégica*. A partir de esta ruta, usted podrá identificar qué sabe, qué reconoce por experiencia, qué necesita reforzar y qué deberá aprender para lograr los resultados de aprendizaje propuestos.

La actividad se desarrollará en **dos momentos complementarios**:

---

## 1. Socialización del mapa de procesos de la planeación estratégica

El instructor presentará el **mapa de procesos del curso**, el cual representa de manera secuencial y lógica las etapas fundamentales de la planeación estratégica organizacional, desde el diagnóstico hasta el ajuste de estrategias.

Este mapa permitirá comprender que la planeación estratégica **no es un documento aislado**, sino un proceso continuo que integra análisis, decisión, evaluación y mejora.

### Etapas del mapa de procesos

Etapa del proceso	Enfoque
<b>Análisis interno y externo</b>	Diagnóstico estratégico de la organización a partir del análisis interno (procesos, recursos, capacidades) y externo (factores económicos, políticos, tecnológicos y competitivos).
<b>Definición de alternativas estratégicas</b>	Formulación de estrategias organizacionales con base en el diagnóstico estratégico y las metas institucionales.
<b>Análisis y decisión estratégica</b>	Evaluación y priorización de alternativas estratégicas según criterios de impacto, viabilidad y alineación organizacional.
<b>Acciones correctivas, ajuste y mejora</b>	Corrección, ajuste y fortalecimiento de las estrategias seleccionadas a partir del análisis de brechas, riesgos y coherencia estratégica.
<b>Mapa estratégico y plan de acción</b>	Planeación operativa: representación estratégica, definición de objetivos, acciones, responsables, tiempos e indicadores de seguimiento.



El instructor explicará cómo cada una de estas etapas se articula con los **resultados de aprendizaje del programa**, especialmente con la competencia:

*Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa.*

Durante la socialización, el instructor invitará al aprendiz a reflexionar a partir de las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿En cuál de estas etapas he participado anteriormente, aunque no la haya llamado “planeación estratégica”?
- ¿Qué decisiones organizacionales reconozco en este proceso?
- ¿Qué información considero clave para tomar decisiones estratégicas acertadas?
- ¿Qué pasa cuando alguna de estas etapas se omite o se realiza de manera superficial?





## 2. Autodiagnóstico de conocimientos previos

Una vez recorrido el mapa de procesos, el aprendiz realizará un **autodiagnóstico** con el fin de identificar su nivel de entrada frente a los conocimientos conceptuales y de proceso requeridos para el curso.

Este ejercicio **no tiene carácter evaluativo**, sino diagnóstico y orientador del proceso formativo.

### Preguntas de autodiagnóstico

El aprendiz responderá de manera individual las siguientes preguntas:

Ítem	Pregunta
1	¿Qué entiende por planeación estratégica en una organización?
2	¿Qué información considera necesaria para analizar la situación actual de una empresa?
3	¿Reconoce factores del entorno (económicos, políticos, tecnológicos) que influyan en las decisiones organizacionales?
4	¿Ha utilizado alguna herramienta de diagnóstico organizacional (DOFA, análisis del entorno, evaluación interna)?
5	¿Qué criterios cree que se deben tener en cuenta para formular una estrategia organizacional?
6	¿Cómo se puede evaluar si una estrategia está funcionando o no?
7	¿Qué relación identifica entre planeación estratégica y mejoramiento organizacional?
8	¿Qué papel considera que cumple el área administrativa en la planeación estratégica?
9	¿Qué dificultades ha observado en organizaciones que no planean estratégicamente?
10	¿Qué conocimientos considera que necesita fortalecer para participar activamente en procesos de planeación estratégica?

Posteriormente, el instructor orientará una breve socialización voluntaria de respuestas, con el fin de identificar tendencias comunes, fortalezas del grupo y vacíos de conocimiento.



---

### **Productos esperados**

- Socialización participativa del mapa de procesos de la planeación estratégica.
- Autodiagnóstico individual diligenciado por cada aprendiz.
- Identificación colectiva de conocimientos previos y necesidades de aprendizaje.

---

### **Ambiente requerido**

- Ambiente de aprendizaje con disposición para trabajo individual y grupal.
- Tablero, papelógrafo o proyector para visualizar el mapa de procesos.

---

### **Estrategias o técnicas didácticas activas**

- Presentación dialogada del mapa de procesos.
- Autodiagnóstico guiado.
- Conversatorio reflexivo.
- Socialización voluntaria de experiencias.

---

### **Materiales de formación**

- Cuestionario de autodiagnóstico impreso o digital.
- Mapa de procesos de la planeación estratégica.
- Papel y esferos para registro de ideas.

---

### **Duración estimada**

**2 horas presenciales**





### **3.3 ACTIVIDADES DE APROPIACIÓN**

---

#### **3.3.1 Análisis interno y externo de la organización 6 HORAS**

##### **Propósito de la actividad**

Analizar la situación interna y externa de una organización mediante la identificación e interpretación de información relevante del entorno y de la unidad administrativa, con el fin de construir un diagnóstico estratégico que refleje su estado real y las condiciones que afectan su desempeño.

##### **Descripción de la actividad**

##### **Estimado aprendiz:**

En esta actividad realizará un análisis integral de una organización real o simulada, considerando tanto los factores internos como los factores externos que inciden en su funcionamiento y toma de decisiones.

Durante la actividad deberá:

- Identificar fuentes de información interna de la organización.
- Analizar procesos, recursos y capacidades de la unidad administrativa.
- Identificar factores del entorno económico, político, social, tecnológico y competitivo.
- Reconocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Organizar la información de manera estructurada y coherente.

Este análisis constituye la base del proceso de planeación estratégica, ya que permite comprender la realidad organizacional antes de formular estrategias.

##### **Producto esperado**

**Diagnóstico estratégico de la organización** (documento o formato técnico que integre análisis interno y externo).

---



### **3.3.2 Definición de alternativas estratégicas. 18 HORAS**

#### **Propósito de la actividad**

Definir alternativas estratégicas a partir del diagnóstico estratégico realizado, alineándolas con las metas organizacionales y las expectativas de la organización.

#### **Descripción de la actividad**

##### **Estimado aprendiz:**

En esta actividad utilizará los resultados del diagnóstico estratégico para formular diferentes alternativas estratégicas que respondan a la situación real de la organización.

Durante la actividad deberá:

- Relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Proponer estrategias coherentes con la capacidad organizacional.
- Redactar alternativas estratégicas claras y orientadas a objetivos.
- Justificar cada alternativa con base en el diagnóstico realizado.

Las alternativas estratégicas deben ser realistas, viables y pertinentes frente al contexto organizacional.

#### **Producto esperado**

**Formulación de estrategias organizacionales** (matriz DOFA y listado de alternativas estratégicas).

---

### **3.3.3 Análisis y decisión estratégica. 8 HORAS**

#### **Propósito de la actividad**

Analizar y decidir las estrategias organizacionales más pertinentes, aplicando criterios técnicos que permitan priorizar aquellas con mayor impacto, coherencia y viabilidad para la organización.

#### **Descripción de la actividad**

##### **Estimado aprendiz:**



En esta actividad evaluará las alternativas estratégicas formuladas con el fin de seleccionar aquellas que deben implementarse en la organización.

Durante la actividad deberá:

- Establecer criterios de análisis y decisión estratégica.
- Comparar las alternativas estratégicas formuladas.
- Priorizar estrategias según impacto, recursos disponibles y alineación institucional.
- Justificar técnica y argumentativamente las decisiones tomadas.

Esta actividad fortalece la toma de decisiones estratégicas basadas en análisis y no en suposiciones.

### **Producto esperado**

**Evaluación y selección de estrategias organizacionales** (documento de priorización estratégica).

---

### **3.3.4 Acciones correctivas, ajuste y mejora estratégica. 6 HORAS**

#### **Propósito de la actividad**

Definir acciones correctivas que permitan ajustar y mejorar las estrategias seleccionadas, de acuerdo con los resultados del análisis estratégico y la capacidad real de la organización.

#### **Descripción de la actividad**

#### **Estimado aprendiz:**

En esta actividad revisará las estrategias seleccionadas para identificar posibles ajustes, mejoras o correcciones necesarias antes de su implementación.

Durante la actividad deberá:

- Analizar debilidades o riesgos de las estrategias seleccionadas.
- Proponer ajustes estratégicos orientados a la mejora.
- Incorporar acciones correctivas frente a brechas detectadas.
- Validar la coherencia final de las estrategias ajustadas.

Esta etapa permite fortalecer la calidad de la planeación estratégica antes de pasar a la fase operativa.



## **Producto esperado**

**Ajuste y mejora de las estrategias organizacionales** (documento de acciones correctivas y mejoras propuestas).

---

### **3.3.5 Mapa estratégico y plan de acción (planeación operativa). 8 HORAS**

#### **Propósito de la actividad**

Traducir las estrategias ajustadas en un mapa estratégico y un plan de acción operativo, definiendo objetivos, acciones, responsables, tiempos e indicadores de seguimiento.

#### **Descripción de la actividad**

##### **Estimado aprendiz:**

En esta actividad convertirá la planeación estratégica en acciones concretas, operativas y medibles que orienten el mejoramiento organizacional.

Durante la actividad deberá:

- Representar las estrategias en un mapa estratégico.
- Definir objetivos estratégicos claros.
- Establecer acciones, responsables y tiempos.
- Proponer indicadores básicos para el seguimiento y control.
- Organizar la información de manera clara y comprensible.

Esta actividad consolida el proceso de planeación estratégica y lo conecta directamente con la gestión organizacional.

## **Producto esperado**

**Planeación operativa** (mapa estratégico y plan de acción documentado).



## 4 .ACTIVIDAD DE TRANSFERENCIA

### Auditoría estratégica cruzada de planes de planeación estratégica.

---

#### Propósito de la actividad

Aplicar de manera integral los conocimientos, herramientas y criterios de la planeación estratégica, mediante el ejercicio de auditoría estratégica a planes elaborados por otros equipos de trabajo, fortaleciendo la capacidad de análisis crítico, evaluación técnica y toma de decisiones orientadas al mejoramiento organizacional.

---

#### Descripción de la actividad

##### Estimado aprendiz:

En esta actividad final, los equipos de trabajo ya han elaborado y entregado la **planeación estratégica de una empresa real o simulada**. A partir de estos productos, se desarrollará un ejercicio de **auditoría estratégica cruzada**, en el cual usted asumirá el **rol de auditor organizacional**.

El objetivo de esta actividad es evaluar la calidad, coherencia y pertinencia de la planeación estratégica elaborada por otros equipos, aplicando los criterios técnicos trabajados durante el curso.

La actividad se desarrollará bajo la metodología de **carrusel**, lo que permitirá que cada equipo evalúe varias planeaciones estratégicas, y a su vez reciba retroalimentación desde diferentes miradas.

---

#### 4.1 Desarrollo de la actividad

##### 4.1.1. Organización del carrusel estratégico. 2 HORAS

- Cada equipo dispondrá de su **documento de planeación estratégica** en una estación de trabajo.
- Los equipos se organizarán para rotar entre las estaciones, actuando como **auditores externos**.
- En cada rotación, el equipo auditor contará con un tiempo definido para revisar la planeación estratégica asignada.



---

#### 4.1.2. Rol del equipo auditor. 2 HORAS

Durante cada estación, el equipo asumirá formalmente el rol de **auditor estratégico**, y deberá:

- Verificar la coherencia entre:
  - Diagnóstico organizacional.
  - Análisis del entorno.
  - Estrategias formuladas.
  - Plan de acción propuesto.
- Evaluar la correcta aplicación de herramientas de planeación estratégica.
- Identificar:
  - Fortalezas del plan.
  - Debilidades o vacíos.
  - Riesgos estratégicos.
  - Oportunidades de mejora.
- Analizar si las estrategias responden realmente a la situación de la empresa evaluada.

El equipo auditor **no corrige ni reescribe** el plan, sino que **emite juicios técnicos fundamentados**.

---

#### 4.1.3. Instrumento de auditoría. 2 HORAS

Para cada planeación estratégica auditada, el equipo diligenciará una **lista de chequeo de auditoría estratégica**, que incluirá criterios como:

- Claridad del diagnóstico interno y externo.
  - Pertinencia del análisis del entorno.
  - Coherencia de la formulación estratégica.
  - Criterios de priorización y selección de estrategias.
  - Viabilidad del plan de acción.
  - Alineación con la misión y objetivos organizacionales.
- 

#### 4.1.4. Rotación y registro. 2 HORAS

- Los equipos rotarán por todas las estaciones asignadas.
  - En cada estación se diligenciará un registro de auditoría independiente.
  - Al finalizar el carrusel, cada equipo habrá actuado como auditor de varias empresas.
-



#### 4.1.5. Retroalimentación y ajuste. 2 HORAS

- Cada equipo recibirá los registros de auditoría realizados por sus compañeros.
  - A partir de esta retroalimentación, el equipo analizará:
    - Coincidencias en los hallazgos.
    - Recomendaciones recurrentes.
    - Aspectos críticos señalados.
  - Con base en ello, se podrán proponer **ajustes finales** a la planeación estratégica elaborada.
- 

#### Productos esperados

- Listas de chequeo de auditoría estratégica diligenciadas por cada equipo auditor.
  - Documento de retroalimentación consolidado para cada empresa evaluada.
  - Ajustes propuestos a la planeación estratégica (si aplica).
- 

#### Ambiente requerido

- Ambiente de aprendizaje con estaciones de trabajo (una por empresa).
  - Espacio para rotación de equipos.
  - Acceso a documentos impresos o digitales.
- 

#### Estrategias o técnicas didácticas activas

- Aprendizaje basado en roles (auditor organizacional).
  - Metodología de carrusel.
  - Evaluación entre pares.
  - Análisis crítico y retroalimentación técnica.
- 

1. Los aprendices, en pequeños grupos, identifican **qué decisiones tomaría una organización** en cada proceso del mapa.
2. Cada grupo comparte una idea clave sobre **por qué ese proceso es necesario** antes de pasar al siguiente.



### **Cierre reflexivo:**

El instructor concluye destacando que el mapa de procesos no es solo una secuencia académica, sino una **ruta lógica para pensar, decidir y actuar estratégicamente**, y que a lo largo del programa cada aprendiz recorrerá ese camino hasta construir un **producto estratégico real**.

### **Evidencia de aprendizaje**

- Participación activa en la discusión.
- Comprensión general del propósito de cada proceso.

### **Resultado final del proceso formativo**

Al finalizar las actividades, el aprendiz entrega un **Plan Estratégico Integral**, aplicable a una organización real o simulada.

## **5. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- **Planeación Estratégica:**  
Proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección, analiza su entorno, formula estrategias y establece acciones para alcanzar sus objetivos.
- **Direccionamiento Estratégico:**  
Marco que orienta las decisiones organizacionales, compuesto por la misión, visión, políticas, objetivos y valores institucionales.
- **Diagnóstico Organizacional:**  
Análisis integral de la situación interna y externa de una organización con el fin de identificar factores que influyen en su desempeño.
- **Auditoría Interna:**  
Evaluación de los recursos, procesos y capacidades internas de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- **Auditoría Externa:**  
Análisis del entorno externo que identifica oportunidades y amenazas provenientes de factores económicos, políticos, tecnológicos y competitivos.





- **Matriz DOFA (FODA):**  
Herramienta estratégica que relaciona Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para formular estrategias organizacionales.
- **Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos):**  
Instrumento que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización mediante ponderaciones y calificaciones.
- **Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos):**  
Herramienta que evalúa las oportunidades y amenazas del entorno externo que afectan a la organización.
- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):**  
Herramienta que compara a la empresa con sus principales competidores a partir de factores críticos de éxito.
- **Cinco Fuerzas de Porter:**  
Modelo que analiza la competitividad de un sector a partir de cinco fuerzas: competencia existente, nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de clientes y proveedores.
- **Formulación Estratégica:**  
Proceso de generación y selección de alternativas estratégicas alineadas con el diagnóstico y los objetivos organizacionales.
- **Ventaja Competitiva:**  
Característica diferenciadora que permite a una organización obtener un mejor desempeño frente a sus competidores.
- **Matriz PEYEA:**  
Herramienta que analiza la posición estratégica de la empresa considerando factores internos y externos para definir el tipo de estrategia a seguir.
- **Matriz BCG:**  
Modelo que clasifica productos o unidades estratégicas según su participación en el mercado y el crecimiento del mismo.
- **Matriz de la Gran Estrategia:**  
Herramienta que orienta la selección de estrategias a partir de la posición competitiva y el crecimiento del mercado.
- **MPEC (Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa):**  
Instrumento que permite evaluar y priorizar estrategias mediante valores cuantitativos.



- **Evaluación Estratégica:**  
Proceso de análisis que permite determinar la pertinencia, coherencia y viabilidad de las estrategias formuladas.
- **Mejora Continua:**  
Enfoque orientado a la revisión y ajuste permanente de procesos y estrategias para optimizar resultados.
- **Mapa Estratégico:**  
Representación gráfica que muestra la relación causa–efecto entre los objetivos estratégicos de la organización.
- **Plan de Acción:**  
Documento operativo que define actividades, responsables, recursos, tiempos e indicadores para ejecutar la estrategia.
- **Aprendizaje por Proyectos:**  
Estrategia metodológica que promueve el aprendizaje significativo mediante la resolución de problemas reales o simulados.
- **Competencias:**  
Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñarse eficazmente en un contexto determinado.

## 6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- SENA. (2015). *Diseño de Programas de Formación Complementaria*. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- SENA. *Modelo Pedagógico de Formación Profesional Integral*. Servicio Nacional de Aprendizaje.



## 7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
<b>Autor (es)</b>	MIGUEL ANGEL CARDONA ACEVEDO	INSTRUCTOR	PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS	FEBRERO 08 DE 2026

## 8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
<b>Autor (es)</b>					