

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2015 AFIANZANDO LAS RAÍCES  
PARA LA FUNDACIÓN NIÑOS AMIGOS DEL PATRIMONIO – FUNAP  
BASADO EN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN  
BALANCE SCORECARD**

**Proyecto de grado**

**Eduardo Herrera Dávila**

**Laura Brid Montes**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2013**

## INTRODUCCIÓN

La velocidad en la innovación, las comunicaciones ultrarrápidas, el acceso a la información, los acuerdos comerciales, las reformas políticas y en general el acelerado cambio del entorno, obliga a la alta gerencia de las organizaciones actuales a reducir el grado de improvisación en lo que respecta al accionar corporativo.

Mientras las empresas con fines de lucro se orientan a la consecución de utilidades, las organizaciones no gubernamentales direccionan sus acciones a generar un impacto en la sociedad en el ámbito en que sus asociados fundadores hayan decidido desarrollar el objeto social. Dicho impacto, en varias ocasiones no logra las expectativas, esto debido múltiples razones, especialmente a la escasa planeación que desarrollan en pro de alcanzar los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo.

Es evidente que en este escenario cobra validez la planeación estratégica, entendida como una herramienta que permitirá trazar un derrotero estratégico concreto que conduzca al estado deseado de la organización en un periodo de tiempo considerable. No obstante, se debe tener en cuenta que esta herramienta debe ir acompañada de un medio que permita evaluar los resultados obtenidos con su aplicación, de manera que se pueda corregir cualquier desviación del camino que conduce a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Humberto Serna Gómez lo relata de la siguiente manera en su libro Gerencia Estratégica: “Para lograr que la planeación estratégica llegue a ejecutarse satisfactoriamente, se requiere un modelo de medición de gestión que permita identificar las fallas y corregirlas anticipadamente. La planeación estratégica, unida a la medición de la ejecución, convierte una empresa que reacciona en una que actúa anticipadamente” Serna Gómez (2008).

El presente trabajo está orientado a desarrollar por primera vez en la Fundación Niños Amigos del Patrimonio – FUNAP un plan estratégico cuyo nombre refleja la necesidad de afianzar las bases, adecuando internamente la organización, para generar un impacto óptimo en la sociedad, en un entorno dinámico y cambiante.

En este orden de ideas, el resultado de implementar el Plan Estratégico “Afianzando las Raíces” 2013 - 2015, será el soporte de un futuro institucional prometedor, donde las fronteras geográficas serán difuminadas por las pinceladas del accionar corporativo, navegando con un derrotero claramente establecido en las aguas de un tranquilo y azul océano.

## Contenido

0.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	7
0.1.1.	Planteamiento del problema .....	7
0.1.2.	Formulación del problema .....	9
0.2.	DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	10
0.2.1.	Delimitación formal .....	10
0.2.1.1.	De tiempo .....	10
0.2.1.2.	De espacio .....	10
0.3.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
0.3.1.	Objetivo general .....	10
0.3.2.	Objetivos específicos.....	10
0.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
0.5.	MARCO REFERENCIAL .....	13
0.5.1.	Antecedentes.....	13
0.5.2.	Marco teórico.....	17
0.5.3.	Marco conceptual .....	24
0.6.	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	28
0.6.1.	Tipo de estudio .....	28
0.6.2.	Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....	28
0.6.2.1.	Fuente primaria .....	29
0.6.2.2.	Fuentes secundarias.....	29
0.6.3.	Tratamiento de la información.....	30
	CAPÍTULO I .....	31
	INFORMACIÓN GENERAL DE LA FUNDACIÓN.....	31
1.1.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	31
1.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	34
1.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL .....	35
1.3.1.	Misión actual.....	35
1.3.2.	Visión actual .....	35
1.3.3.	Valores actuales .....	35
1.4.	IMAGEN CORPORATIVA ACTUAL.....	35
1.5.	ESTRUCTURA FORMAL INTERNA.....	36
1.6.	PANORAMA ESTRATÉGICO.....	36

1.6.1. Matriz PEYEA.....	36
1.6.2. Análisis vectorial de crecimiento.....	41
CAPÍTULO II .....	43
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	43
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	44
2.1.1. EI POAM .....	45
2.2. ANÁLISIS INTERNO .....	50
2.2.1. EI PCI.....	50
2.3. ANÁLISIS INTEGRADO .....	57
2.3.1. DOFA.....	57
2.3.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	60
CAPÍTULO III .....	64
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	64
3.1. MISIÓN .....	64
3.1.1. Cuestionamientos orientadores de la misión .....	65
3.1.2. Enunciado de Misión .....	66
3.2. Cuestionamientos orientadores de la visión .....	67
3.2.1. Enunciado de Visión .....	69
3.3. VALORES CORPORATIVOS.....	70
3.3.1. Descripción de valores .....	70
CAPÍTULO IV .....	72
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	72
4.1. MAPA ESTRATÉGICO .....	72
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	75
4.3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	76
4.4. PLANES DE ACCIÓN .....	78
CAPÍTULO V .....	89
AUDITORÍA ESTRATÉGICA.....	89
5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	89
CONCLUSIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	92
CRONOGRAMA.....	96
PRESUPUESTO .....	96

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	30
Tabla 2. Grupos de trabajo sesiones estratégicas, análisis intero. ....	51
Tabla 3. Descripción de los valores de FUNAP .....	70
Tabla 4. Objetivos estratégicos FUNAP .....	75
Tabla 5. Categorización de los objetivos .....	75
Tabla 6. Proyectos estratégicos FUNAP .....	76
Tabla 7. Descripción Proyecto Estratégico N° 1 .....	77
Tabla 8. Descripción Proyecto Estratégico N°2 .....	77
Tabla 9. Descripción Proyecto Estratégico N° 3 .....	77
Tabla 10. Descripción Proyecto Estratégico N°4 .....	77
Tabla 11. Descripción Proyecto Estratégico N° 5 .....	77
Tabla 12. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 1 .....	78
Tabla 13. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 2.....	79
Tabla 14. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 3.....	80
Tabla 15. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 1 .....	81
Tabla 16. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 2.....	82
Tabla 17. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 3.....	83
Tabla 18. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 1 .....	84
Tabla 19. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 2.....	85
Tabla 20. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 3.....	85
Tabla 21. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 3.....	86
Tabla 22. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 3.....	87
Tabla 23. Presupuesto Proyecto Estratégico N° 1 .....	88
Tabla 24. Presupuesto Proyecto Estratégico N° 2 .....	88
Tabla 25. Presupuesto Proyecto Estratégico N° 4 .....	88
Tabla 26. Presupuesto Proyecto Estratégico N° 4 .....	88
Tabla 27. Presupuesto Total Plan Estratégico.....	88
Tabla 28. Balanced Score Card – Cuadro de Mando Integral.....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas del Mapa Estratégico.....	23
Figura 2. Línea de tiempo - antecedentes Históricos FUNAP .....	31
Figura 3. Estructura formal interna .....	36
Figura 4. Mapa estratégico.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Vector de posición estratégica .....	39
Gráfico 2. Vector estratégico FUNAP .....	42
Gráfico 3. Análisis de vulnerabilidad.....	63

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de ubicación geográfica FUNAP .....	34
Ilustración 2. Imagen corporativa actual .....	35
Ilustración 3. Resultados eje vertical y eje horizontal.....	39

## LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Matriz de análisis de posición estratégica de FUNAP .....	38
Matriz 2. Producto – Mercado Ansoff.....	41
Matriz 3. Análisis vectorial de crecimiento del mercado.....	41
Matriz 4. Grupos de trabajo sesiones estratégicas análisis externo.....	45
Matriz 5. Análisis variable económico.....	46
Matriz 6. Análisis variable político - legal .....	47
Matriz 7. Análisis variable socio - cultural .....	48
Matriz 8. Análisis variable tecnológico .....	49
Matriz 9. Análisis categoría de capacidad directiva. ....	52
Matriz 10. Análisis categoría capacidad competitiva.....	53
Matriz 11. Análisis categoría capacidad financiera .....	54
Matriz 12. Análisis categoría de capacidad tecnológica.....	55
Matriz 13. Análisis categoría capacidad del talento humano .....	56
Matriz 14. Matriz de impacto DOFA.....	58
Matriz 15. Análisis de vulnerabilidad.....	62
Matriz 16. Matriz axiológica .....	71
Matriz 17. Relación: Objetivos estratégicos – Proyectos estratégicos .....	76
Matriz 18. Relación: Dependencias – Proyectos estratégicos.....	76

## **0.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **0.1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad se evidencia un número importante de OGN`s legalmente constituidas las cuales orientan sus acciones a diferentes sectores de trabajo, se destacan entre ellos: recreación y deporte, cultura, desarrollo comunitario, cultura democrática, convivencia ciudadana, medio ambiente y recursos naturales, desarrollo productivo y generación de ingresos, hábitat, salud y educación.

En los diferentes medios de comunicación se especula que en parte, la proliferación de este tipo de organizaciones, se debe al limitado control que tienen por parte del estado o en su defecto a las diferentes exenciones tributarias que la normatividad colombiana tiene para este tipo de entidades. Por otro lado se plantea que en vista de la incapacidad del estado de satisfacer las necesidades de la población, la sociedad civil se ha organizado para atender las diferentes falencias del estado y sus instituciones.

Si bien, es claro que la existencia de un gran número de entidades, genera un entorno competitivo por la consecución de recursos provenientes a nivel local, departamental, nacional e internacional, bien sea del sector privado, el sector público e inclusive el mismo tercer sector, donde éste tipo de organizaciones se encuentran incluidas. Según Congreso de la República de Colombia Oficina de Asistencia Técnica Legislativa, (2003) el tercer sector es un complemento a los dos tradicionales sectores, el privado con fines de lucro y el público estatal. Mientras el primero busca la maximización de sus ganancias por medio de mecanismos de intercambio, el segundo busca desarrollar sus acciones en pro de los intereses de las mayorías.

En este sentido las organizaciones que pertenecen al tercer sector se caracterizan por movilizar recursos en los sectores tradicionales en aras de intervenir una realidad social susceptible de ser mejorada, atendiendo intereses colectivos y no particulares, por lo anterior se puede decir que las entidades sin ánimo de lucro ESAL, generan

excedentes para que sean orientados a la función social o razón de existencia de la entidad.

La Fundación Niños Amigos del Patrimonio – FUNAP es una entidad sin fines de lucro orientada a la preservación y difusión del patrimonio cultural y natural de Cartagena de Indias, Colombia y el mundo. La organización dirige sus acciones institucionales a la población de niños niñas y adolescentes desde un principio de siembra y cosecha, considerando que la intervención en ésta población afectará positivamente el futuro de las comunidades beneficiadas, al formar ciudadanos respetuosos con el entorno cultural y natural.

Esta organización ha considerado que la herramienta más eficaz para el cumplimiento de su finalidad es la educación, orientada al legado que se ha recibido de los antepasados, en palabras concretas la educación patrimonial es el utensilio que la fundación utiliza para transformar a niños, niñas y adolescentes en personas conscientes de su papel en el resguardo de la riqueza patrimonial que se ha recibido en lo transcurrido del tiempo.

Es importante recalcar que la fundación ha considerado pertinente desarrollar todas sus acciones desde un enfoque basado en derechos humanos EBDH, según Red en Derechos, (2011) el EBDH aporta un marco conceptual y metodológico fundamentado normativamente en estándares internacionales de derechos humanos y operativamente dirigido a promover, proteger y hacer efectivo los derechos humanos.

FUNAP cuya existencia legal se da partir del 17 de diciembre de 2004 ha tenido incidencia en diferentes países, tal es el caso de España quien a través de su Ministerio de Cultura y mediante el Ayuntamiento de Ávila quisieron conocer de primera mano los modelos de educación patrimonial que venía implementando la organización en la ciudad de Cartagena, por lo cual se desarrolla en diciembre de 2007 el I Encuentro Iberoamericano de Patrimonios con la participación de España y Colombia en la ciudad de Ávila. Este evento tuvo por propósito principal intercambiar experiencias entre

grupos de niños, niñas y adolescentes de ambos países en torno a la preservación del patrimonio cultural y natural. De igual forma la organización ha tenido la oportunidad de desarrollar y organizar eventos en Oaxaca – México y Quito – Ecuador.

En este contexto se hace necesario y casi imprescindible contar con una herramienta lo suficientemente concreta que permita a la organización identificar un puerto claro en el mediano plazo, y que a su vez, permita identificar cual es el camino más adecuado para llegar a ese estado deseado al que la organización aspira en un futuro próximo.

Por las razones anteriores, y con el propósito de contribuir en el diseño del plan estratégico de la FUNDACIÓN NIÑOS AMIGOS DEL PATRIMONIO - FUNAP, se adelanta el presente trabajo de grado titulado: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2015 AIANZANDO LAS RAÍCES PARA LA FUNDACIÓN NIÑOS AMIGOS DEL PATRIMONIO-FUNAP, BASADO EN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD.

### **0.1.2. Formulación del problema**

¿Qué estrategias debe implementar la FUNDACIÓN NIÑOS AMIGOS DEL PATRIMONIO - FUNAP, con el fin de hacerle frente a las actuales condiciones del entorno que cada vez es más competitivo y fluctuante?

## **0.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

### **0.2.1. Delimitación formal**

#### **0.2.1.1. De tiempo**

El presente trabajo de grado sugiere la implementación de un plan estratégico para el periodo comprendido de 2013 a 2015 para la Fundación Niños Amigos del Patrimonio – FUNAP.

#### **0.2.1.2. De espacio**

El presente trabajo de grado se realizará en la Fundación Niños Amigos del Patrimonio – FUNAP, domiciliada en el Barrio Piedra de Bolívar avenida del consulado calle 30 # 48 – 152 Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia.

## **0.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **0.3.1. Objetivo general**

Formular un plan estratégico para la FUNDACIÓN NIÑOS AMIGOS DEL PATRIMONIO - FUNAP, para el periodo 2013 – 2015, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard, considerando las condiciones actuales del entorno.

### **0.3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico del entorno y la operación interna de la fundación.
2. Establecer el direccionamiento estratégico de la fundación.
3. Realizar la formulación estratégica de la fundación.
4. Diseñar un sistema de medición con el fin de hacer seguimiento y control a la gestión estratégica.

#### **0.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estado en el ejercicio de sus funciones, en determinadas ocasiones delega el diseño, ejecución y control de planes, programas y proyectos que permitan desarrollar las diferentes políticas públicas que se trazan las administraciones del orden municipal, distrital, departamental y nacional; todo esto debido a la incapacidad del estado por encargarse de todos los asuntos que atañen a sus respectivos gobiernos. Es preciso anotar que el estado demanda las acciones de las entidades sin ánimo de lucro para concretar sus planes de desarrollo, por lo que se genera una competencia importante para captar los recursos de las entidades gubernamentales y poder aportar al cumplimiento de lo trazado en las políticas públicas y a su vez al desarrollo de la misión de la entidad sin ánimo de lucro.

Este fenómeno no solo se puede ver con las instituciones del sector público, del mismo modo se observa un flujo de recursos de las empresas del sector privado, quienes en aras de figurar o ser realmente responsables con el entorno, destinan importantes sumas a las estrategias de responsabilidad social empresarial para afectar positivamente sus grupos de interés. Ésta situación del mismo modo que la anterior, genera una importante lucha entre las organizaciones del tercer sector para poder canalizar recursos para el desarrollo del objeto social y evidentemente para el sostenimiento de las mismas en un mercado cada vez más competitivo.

No menos importante y por lo contrario foco de gran atención, resultan los flujos de recursos provenientes de la cooperación internacional, actualmente Colombia es uno de los países receptores de recursos de cooperación internacional, esto por múltiples causas que se enmarcan en la realidad social, económica y política del país. La falta de credibilidad en las entidades públicas ha llevado a las ONG`s a asumir un roll importante en la gestión y ejecución de esos recursos.

En un entorno como el antes mencionado la implementación de un sistema de gerencia estratégica marca la diferencia entre una organización sin fines de lucro y otra de las mismas características, actualmente FUNAP está haciendo los esfuerzos respectivos por dejar de navegar sin un rumbo fijo que garantice su consolidación en el mercado y le asegure un estado adecuado para afrontar las fluctuaciones de un entorno que hoy presenta unas realidades y mañana otras completamente distintas.

La Fundación Niños Amigos del Patrimonio actualmente goza de prestigio en algunos países de Latinoamérica, debido a la experiencia desarrollada en la ciudad de Cartagena, sin embargo es posible que su posicionamiento a nivel local no sea el más adecuado, debido a que no existe una consistencia en el tiempo, respecto a las acciones que realiza la organización.

La alta gerencia de la organización ha considerado que para efectos de mantenerse en el mercado y de marcar la diferencia respecto a las propuestas que lleva a las diferentes estancias, bien sean públicas o privadas, del orden local, nacional o internacional, se hace necesario que la fundación comience a trazar un plan estratégico que permita a la organización llegar a un estado deseado y así poder impactar a sus beneficiarios de la mejor manera posible y la misma medida brindar un percepción de transparencia y efectividad a las organizaciones que depositen su confianza en la organización para efectos de llevar a cabo los planes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades. No obstante lo anterior, es necesario tener en cuenta que para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones de la organización, se debe mantener un control permanente a través de algunas herramientas de medición que permitan tener una visión del estado actual y real de la fundación que contribuya a mantenerse en el camino que conlleve al éxito.

De este modo, la realización del presente trabajo, no conlleva solamente al desarrollo de una actividad académica, sino que además pretende llevar a cabo la realización de un diagnóstico del entorno y la operación interna de la fundación, revisar el direccionamiento estratégico de la misma, realizar la formulación estratégica de la y diseñar un sistema de medición con el fin de hacer supervisión y control a la gestión

estratégica, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard; modelo que permite por su concepción original, visualizar anticipadamente con base en los indicadores de gestión cual ha sido la ruta de ejecución del Plan Estratégico, dando la oportunidad de ajustar con antelación los aspectos que sean necesarios para encaminar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización.

## **0.5. MARCO REFERENCIAL**

### **0.5.1. Antecedentes**

La Fundación Niños Amigos del Patrimonio - FUNAP es una entidad sin fines de lucro, constituida mediante acta del 08 de noviembre de 2004, correspondiente a la asamblea de asociados celebrada en Cartagena e inscrita en la cámara de comercio el 17 de diciembre de 2004 bajo el número 7,973 del libro I del registro de entidades sin ánimo de lucro.

Ésta organización surge inspirada en el proyecto el Patrimonio Mundial en Manos de los Patrimonios, el cual es desarrollado aproximadamente desde 1980 en la Institución Educativa Oficial José Manuel Rodríguez Torices y liderado por la docente Yolanda Pérez Porto, quien comenzó a desarrollar tal actividad debido al carácter de la institución como miembro de la Red PEA de la UNESCO.

Ha sido la Unesco quien a nivel internacional ha liderado las acciones referentes al cuidado del patrimonio cultural y natural de la humanidad por medio del Centro del Patrimonio Mundial y bajo los parámetros establecidos en las diferentes convenciones, las cuales han sido ratificadas por los estados miembros. Con el propósito de vincular a los jóvenes del mundo, la UNESCO diseñó un paquete de educación patrimonial dirigido a los docentes de la red de escuelas asociadas Red PEA para que fuesen implementados en las escuelas del mundo.

En éste sentido un colectivo de personas decidieron desde la persona jurídica de FUNAP, emprender acciones en procura de incluir a los niños, niñas y adolescente de Cartagena de Indias, Colombia y el mundo en la preservación y difusión del patrimonio cultural y natural de la humanidad, utilizando la educación patrimonial como el instrumento más adecuado para generar una relación respetuosa entre el individuo y su entorno cultural y natural.

FUNAP, en lo transcurrido, ha desarrollado proyectos que han beneficiado a más de 3.000 personas entre niños, niñas y adolescentes de las diferentes localidades de la ciudad, utilizando como ruta de acceso las Instituciones Educativas Oficiales del distrito. Tales intervenciones las ha realizado por medio de convenios establecidos con la Secretaría de Educación Distrital, el instituto de Patrimonio y Cultura - IPCC y la Fundación Proboquilla.

En el año 2007 la Fundación Niños Amigos del Patrimonio establece un convenio de apoyo mediante el cual la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena brinda un espacio locativo para que la organización desarrolle las actividades inherentes a su misión y en este sentido se proyecte socialmente a la Universidad de Cartagena.

En diciembre de 2007 la Fundación tuvo la oportunidad de participar en el I Encuentro Internacional de Patrimonitos el cual se realizó en la ciudad de Ávila – España y al cual se asistió por invitación del alcalde de ésta ciudad y del Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España. Este evento fue realizado con el propósito de dar a conocer las distintas estrategias metodológicas utilizadas en los proyectos que la Fundación realiza en la ciudad de Cartagena para una eventual adaptación e implementación en distintas ciudades de España, específicamente Ávila. En los años posteriores FUNAP tuvo la responsabilidad de desarrollar eventos similares en Cartagena de Indias - Colombia, Oaxaca – México y Quito – Ecuador.

La Fundación aspira en el mediano plazo consolidar la organización a nivel local y comenzar a desarrollar proyectos en el ámbito internacional, en consecuencia viene trabajando en la implementación de un sistema de gerencia estratégica, en la implementación de un sistema de gestión de calidad y en el desarrollo de nuevo conocimiento por medio de la implementación de un sistema de investigaciones institucionales que nutran los contenidos teórico práctico de cada plan, programa o proyecto.

En la Universidad Católica Andrés Bello, Fundación Escuela de gerencia Social, Especialización en Gerencia de Programas Sociales, se realizó el trabajo especial de grado titulado: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ARTE AUDIOVISUAL DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, ARTEVISIÓN-USB, presentado por Mayra Rincón Salazar, en Marzo de 2004 en la ciudad de Caracas.

Según Rincón Salazar (2004), durante el período 2001-2003 se realizaron en Artevisión-USB dos Diagnósticos Organizacionales que tuvieron como fin determinar las posibles brechas existentes entre el funcionamiento real y cotidiano de la Fundación y el desempeño esperado según lo establecido en sus documentos formales (normas, estatutos y planes). Como resultado de ese proceso colectivo, y en el marco del Plan Estratégico de Intervención Organizacional diseñado para Artevisión-USB, se plantean dos estrategias de enfrentamiento de problemas que tienen como fin principal mejorar el desempeño de esta Fundación en un lapso de nueve meses. Éstas son:

1. Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para la comunicación humana y organizacional efectivas.
2. Construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB.

Éste trabajo de grado tiene por objetivo Implementar las estrategias de enfrentamiento de problemas propuestas en el Plan Estratégico de Intervención Organizacional, por objetivos específicos tiene el de Apoyar y acompañar metodológicamente a Artevisión-USB en:

- La declaración de su visión, así como la revisión y actualización de su misión y objetivos estratégicos.
- Los procesos de formulación de los diferentes planes que componen las estrategias planteadas.
- La consolidación de los productos y resultados formulados.
- La medición de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias planteadas.

En la Universidad Tecnológica Israel, Maestría Internacional en Administración y Dirección de Empresas, se realizó el trabajo de grado PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION MUSEOS DE LA CIUDAD, presentado por el Maestrante José Vicente Padilla Villacís, en Enero de 2013 en Quito – Ecuador.

Según Padilla Villacís (2012) La Fundación Museos de la Ciudad es una institución sin fines de lucro que busca el beneficio de la comunidad. Administra los museos de Quito, que se encuentran en permanente crecimiento en el ámbito museológico-educativo. Se procura el establecimiento de una estructura organizacional, administrativa y financiera acorde con las metas propuestas por el Municipio Metropolitano de Quito y puesta al día con los ejes de sus políticas públicas. Ante las debilidades evidentes: planeación débil en el sistema cultural en general (especialmente a largo plazo), deficiencias en la planeación, entre otras, se buscaron sus causas: falta de concientización de los directivos sobre la función de la planeación, debido a su formación y concepción global de las prioridades, dificultad en previsión de acontecimientos futuros ante la variabilidad en las directrices externas, a las cuales está atado el desempeño institucional, al no existir referentes sólidos que las limiten, dando lugar a que se den acciones de corto plazo centradas en compromisos con entes superiores. En síntesis, las actitudes y situaciones existentes respecto a la actividad institucional, por causas internas (del personal y los procedimientos) y externas (de las directrices desde las entidades aportantes) ameritan definir un esquema director enmarcado dentro de los conceptos de la planeación estratégica.

Éste trabajo de grado tiene por objetivo general el diseño e implementación del plan estratégico de la Fundación Museos de la Ciudad y por objetivos específicos:

- Determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación Museos de la Ciudad: políticas y lineamientos.
- Determinar la propuesta estratégica del proyecto: misión, visión, valores, objetivos.
- Definir los lineamientos que orientarán la planificación operativa, proponer estrategias e instrumentos que permitan adoptar un sistema de gestión eficiente, e implantarlo en la institución.

### **0.5.2. Marco teórico**

El concepto de estrategia tiene sus inicios desde la guerra y en los campos de batalla. La palabra estrategia proviene del griego *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir). Entre las definiciones de estrategia se puede destacar “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo” David (2003).

SunTzu Siglo IV a de C, considerado como el más antiguo de los estrategas modernos, ha influido durante 25 siglos el pensamiento militar del mundo con el termino *Estrategia Ofensiva*. Sin embargo, la aplicación de este concepto fuera del ámbito militar es especialmente notable por el estudio y puesta en práctica en el área empresarial. Así como éste gran pensador, posteriormente otros personajes dieron su propia versión de planeación y de estrategia, la cual como siempre fue y ha sido enfocada hacia la visualización de un futuro más promisorio con base en las actuales condiciones de la empresa. Entre ellos se podría mencionar a Baidaba en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna* versión Antonio ChalitaSfair, (1995), Nicolás Maquiavelo en su obra *El Príncipe*, donde explica la necesidad de tener una buena planeación para la realización de un buen gobierno.

Cada autor ha dado su propia definición de Estrategia, por lo cual es un término del cual no se puede establecer un concepto absoluto o universalmente aceptado. De lo anterior se puede observar que la historia de la planeación estratégica inicia en la milicia y uno de sus principales objetivos es anticiparse a su enemigo, lo que más adelante se comprenderá como ventaja competitiva.

Según Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997), existen cinco formas de definir la estrategia, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. La estrategia es un modelo, específicamente, es un patrón en un flujo de acciones, es consistencia en el comportamiento ya sea internacional o no, se centra en la acción, en donde se debe tener en cuenta el comportamiento. Como patrón permite a los líderes de la organización establecer direcciones específicas.

La estrategia como pauta de acción puede dividirse en estrategias deliberadas las cuales surgen de un proceso racional y de análisis diseñado para maximizar la ventaja a largo plazo; y estrategias emergentes que surgen de un proceso de aprendizaje y de compromiso, surgen de manera natural. Como pauta de acción la estrategia lleva a la organización a desenvolverse en un ambiente dinámico.

La estrategia es una posición, en donde se puede ubicar a la organización en un medio competitivo. Ayuda a considerar su posición, como puede protegerse para enfrentar o evitar la competencia. La estrategia es una perspectiva, es una forma de percibir el mundo, es como la personalidad, el carácter o la forma de actuar de la organización, se refiere a como se comparten y aprenden las normas y valores sociales. Partiendo de estos antecedentes es posible entablar una relación de la estrategia militar con la estrategia de las organizaciones, de la relación entre los enemigos y los competidores,

como afrontar medidas anticipadas para responder a los ataques y a la competencia con acciones previamente estudiadas y planeadas y con actos repentinos o sobre la marcha teniendo en cuenta la flexibilidad y variación de los mercados o de las industrias.

La estrategia es definida como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y recursos de la empresa, produce efectos en las funciones y decisiones de la empresa y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrentan la empresa, David (2003).

De acuerdo a Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico la estrategia es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Para Porter (1980), la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser "diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Taylor, manifestaba que el papel esencial del gerente exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía lo que se le pedía, por esto algunos autores hablan de que la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

De todas estas definiciones, vale la pena destacar que en común todas consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo, define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales.

También se puede inferir que el concepto de planeación estratégica tiene como base la previsión del futuro, donde se plasman los estados esperados para que, los directivos puedan idealizar una imagen preconcebida de la empresa. Y es allí, donde los sueños y las visiones adquieren su mayor importancia, ya que son estos los que cimientan la estructura, los objetivos, el direccionamiento, los principios y valores; en sí, se podría decir, donde se cimienta el alma de la organización.

Para Ackoff, existen cuatro enfoques diferentes para la planeación según García (2007):

1. Planeación reactiva, o planeación por medio del “espejo retrovisor”.
2. Planeación inactiva, o que va con la corriente.
3. Planeación preactiva, o que se prepara para el futuro.
4. Planeación proactiva (interactiva), o que diseña el futuro y hace que este suceda.

Cualquiera de estos enfoques es aplicable dependiendo del tamaño de la organización y de la visión que tengan sus directivos de ella. Adicionalmente, dentro del proceso de la Planeación se encuentra la Misión, la cual, declara de una manera detallada la razón de ser de la empresa, lo que la distingue de las demás, es un compendio que involucra la declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, en sí, define lo que es la empresa. Por otro lado, se encuentran los objetivos, los cuales deben estar alineados con la visión y la misión planteada para la empresa. Y son ellos los que van a permitir medir la eficiencia y oportunidad de la organización.

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard y David Norton consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para AnalogDevices, una empresa del sector de semiconductores.

Inicialmente, las organizaciones controlaban su gestión basados exclusivamente en indicadores financieros Kaplan & Norton, sin embargo, el profesor Robert Kaplan inició una investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: “La Medición del resultado en la organización del futuro” lo cual dio lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado el mayor interés en los últimos años. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivado de la Visión y Estrategia de la Organización. Este cuadro enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Cliente, Procesos Operativos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Kaplan & Norton, The Balance ScoreCard-Measures that drive Performance.

Cada una de ellas con una tarea específica para la organización Kaplan & Norton, The strategy focused organization, (2001):

1. Financiera: La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Desde estas cuatro perspectivas, sus creadores, quisieron dar un vuelco completo en la gestión de las organizaciones, la cual ha tenido como base tradicional la contabilidad financiera, hecho que al considerar los avances en la tecnología, las comunicaciones, el

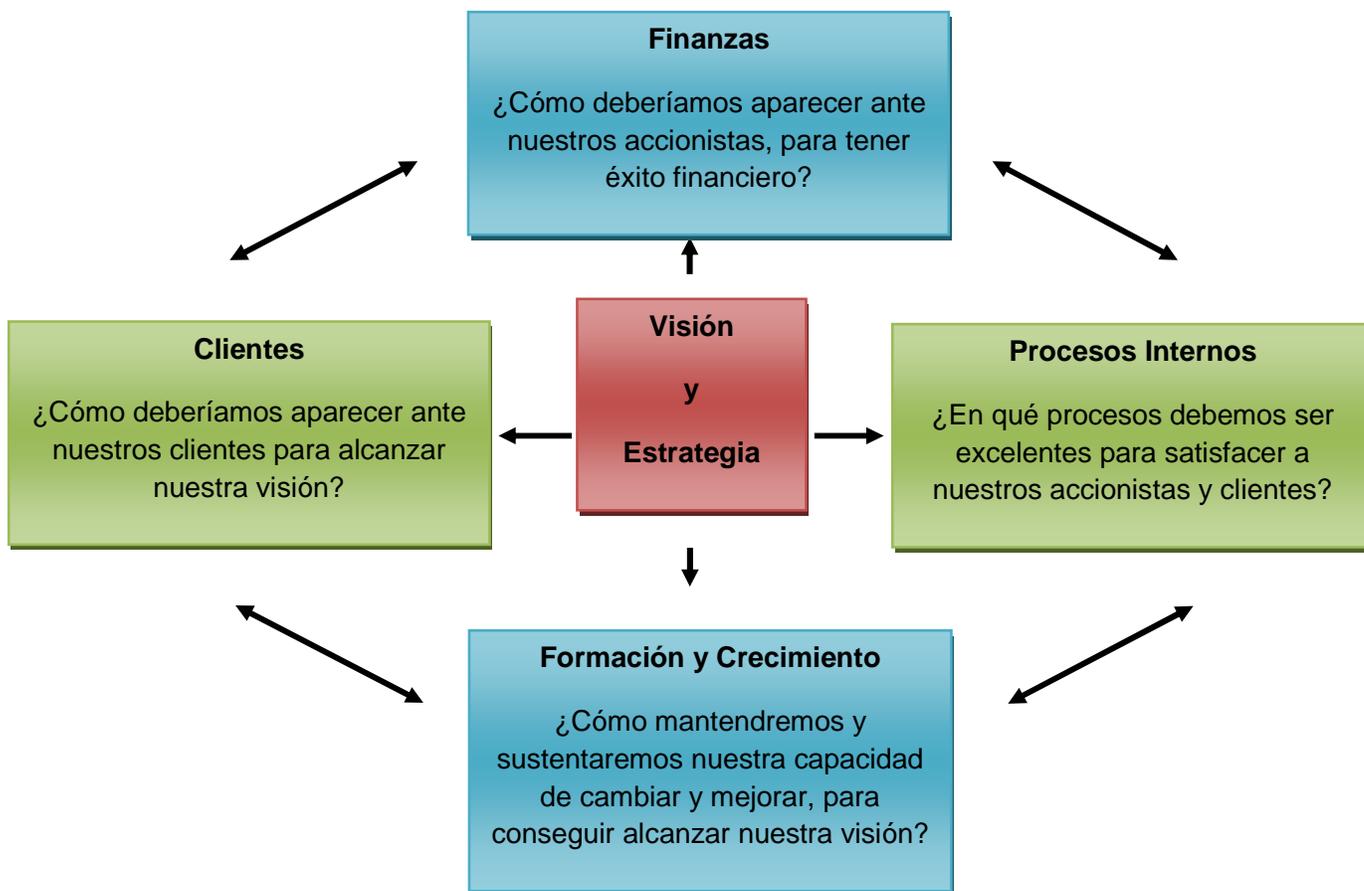
acceso a la información, han generado que las nuevas empresas estén siendo construidas sobre unas nuevas hipótesis de funcionamiento.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda variedad de iniciativas de mejora, tales como:

1. Gestión de calidad total
2. Sistemas de distribución y de producción “justo a tiempo” (JIT)
3. Competencia basada en el tiempo
4. Reducción de costes
5. Diseño de organizaciones basadas en el cliente
6. Gestión de los costos basada en la actividad (ABC y ABM)
7. Otorgar poder a los empleados (Empowerment)
8. Reingeniería

Cada uno de estos procesos ha traído diferentes resultados a cada organización, unas con mejores resultados que otras, las cuales coincidieron en la aplicación de estas herramientas con un mismo objetivo: darle una actuación que le permitiera a la organización tener éxito en la nueva competencia de la era de la información. El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas enunciadas anteriormente: financiera, del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento. Básicamente, se puede decir que estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

**Figura 1.** Perspectivas del Mapa Estratégico



**Fuente:** Kaplan & Norton The strategy focused organization, (2001).

De este modo, el cuadro de mando integral permitió a las primeras empresas en implementarlo enfocar y alinear a sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización.

El Cuadro de Mando Integral busca transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

La formulación de un Cuadro de Mando Integral que vincule la misión y la estrategia de una empresa con indicadores y objetivos explícitos es solo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión. El Cuadro de Mando Integral debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente los empleados, los directivos y el consejo de Administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable, con la estrategia.

Los Cuadros de Mando Integral no deben ser una simple suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas. Los mejores cuadros de mando integral reflejan la estrategia de la organización. Una buena prueba a realizar es si puede comprender la estrategia con solo mirar el cuadro de mando.

Los cuadros de mando estratégico junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella.

### 0.5.3. Marco conceptual

- **Estrategia.** La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización (Universidad Nacional de Colombia). Michael Porter describe la base de la estrategia como las actividades en las que la organización decide destacar: Al final, todas las diferencias entre empresas en coste o precio se derivan de los

cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios. La diferenciación proviene de las actividades que se eligen y de la forma en que se lleven a cabo Kaplan & Norton , The strategy focused organization (2001).

- **Balanced Scorecard.** Herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición (Infoviews). El Balanced Scorecard, proporciona a los ejecutivos un amplio marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Para ello, se vale de cuatro perspectivas a saber: financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento Kaplan & Norton, The strategy focused organization (2001).
- **Plan Estratégico.** De acuerdo a Sinnexus (2011) es un documento formal en el que se plasma, por parte de los responsables de una compañía directivos, gerentes, empresarios, etc., cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo.
- **Planeación Estratégica.** Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, Crece Negocios, (2012).
- **Cuadro de Mando Integral.** Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades Sinnexus, (2011).
- **Gestión.** Acción y efecto de administrar según, Definición (2008).

- **Innovación.** Es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto West & Farr (1990).
- **Indicador.** Diseñados para contar con estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas Mondragón Pérez (2002).
- **Competitividad.** Se puede definir como productividad; es decir, hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos humanos, naturales, financieros, etc., disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En este sentido, se aumenta la productividad, o la competitividad, en la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos o menores recursos Consejo Corporativo de Competitividad (2012).
- **Patrimonio cultural.** Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia. Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico, UNESCO (1972).
- **Patrimonio natural.** Los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, Las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animal y vegetal amenazadas, que tengan

un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, Los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural, UNESCO (1972).

- **Patrimonio.** En castellano, Patrimonio significa “pequeño patrimonio” y el dibujo da la idea de un joven ayudante involucrado en la conservación.
- **Convención.** Ajuste y concierto entre dos o más personas o entidades RAE, (2010).
- **UNESCO.** Organización De Las Naciones Unidas Para La Educación La Ciencia y La Cultura.
- **ONG.** Organización No gubernamental. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común” Congreso de la República de Colombia Oficina de Asistencia Técnica Legislativa (2003).
- **Stakeholders.** Los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades, AccountAbility (2006).

## **0.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **0.6.1. Tipo de estudio**

En el presente estudio se contempla realizar un diagnóstico del entorno y la operación interna de la fundación, revisar el direccionamiento estratégico, realizar la formulación estratégica y diseñar un sistema de medición con el fin de hacer supervisión y control a la gestión de la organización, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard.

El tipo de investigación es de carácter analítico-descriptivo, puesto que se describe de modo sistemático el Planeamiento Estratégico de la Fundación Niños Amigos del Patrimonio, el objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, mercado, competencia y personas, prediciendo e identificando las relaciones que existen entre dos o más variables, para tener la posibilidad de lanzar pronósticos con base en los aspectos anteriormente mencionados y así formular estrategias concretas para minimizar riesgos a organización. El enfoque es cualitativo por que se analizan las características y particularidades de las variables en estudio tanto la dependiente como las independientes y su interdependencia. Según Robert E. Stake, con la investigación cualitativa se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que sedan en la realidad, Rodriguez, Gil Florez, & García Jiménez (1996).

### **0.6.2. Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

La recolección de la información se realizará utilizando fuentes primarias y secundarias por medio de textos, revistas, documentos, libros, entre otros y por medio de la implementación de técnicas de observación para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.

### **0.6.2.1. Fuente primaria**

La información primaria tiene el propósito específico de ir dirigidos al problema objeto de estudio y será recogida por medio de la observación directa, revisión de documentos, análisis documental y encuestas dirigidas al personal comprometido con la Planeación Estratégica de la Fundación, con el objeto de analizar la condición actual y la perspectiva que tienen los directivos y el personal en general acerca de este tema.

### **0.6.2.2. Fuentes secundarias**

Los datos secundarios se recopilan para propósitos distintos al del problema que se resuelve, esta información tomará como base el modelo Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton de Harvard University, quienes revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros y el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez, Ed.D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University, M.A. en Administración Educativa, Stanford University. Asimismo, se considerará información adicional de Internet, textos y datos estadísticos, además de tener en cuenta trabajos de grado relacionados con el tema los cuales servirán de referencia y no serán parte componente del presente trabajo de investigación.

### 0.6.3. Tratamiento de la información

El procesamiento de la información se realizará a través de la Operacionalización de variables, porque es un aspecto fundamental en el proceso de estudio, puesto que las variables representan diferentes condiciones, cualidades, características, que se asumen desde el inicio de la investigación las cuales pueden sufrir modificaciones y que son objeto de análisis, medición o control.

La Operacionalización es de naturaleza básicamente cualitativa, consiste en hacer deliberadamente un manejo operativo de cada variable, es decir, definir cómo se va a expresar concretamente la variable con base en los conceptos y elementos que intervienen en el problema de investigación. A través de la Operacionalización de las variables se precisan aspectos y elementos que se quieren conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones, que permitan llevar las variables a un plano más concreto.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	FUENTE
Plan Estratégico	Diagnostico Estratégico	Análisis Externo	Secundaria
		Análisis Interno	Primaria
	Direccionamiento Estratégico	Enunciado de Misión	Primaria
		Enunciado de Visión	Primaria
		Valores Corporativos	Primaria
	Formulación Estratégico	Mapa Estratégico	Primaria
		Objetivos Estratégicos	Primaria
		Proyectos Estratégicos	Primaria
		Planes de Acción	Primaria
	Auditoría Estratégica	Balanced Score Card	Primaria

**Fuente:** Elaboración propia

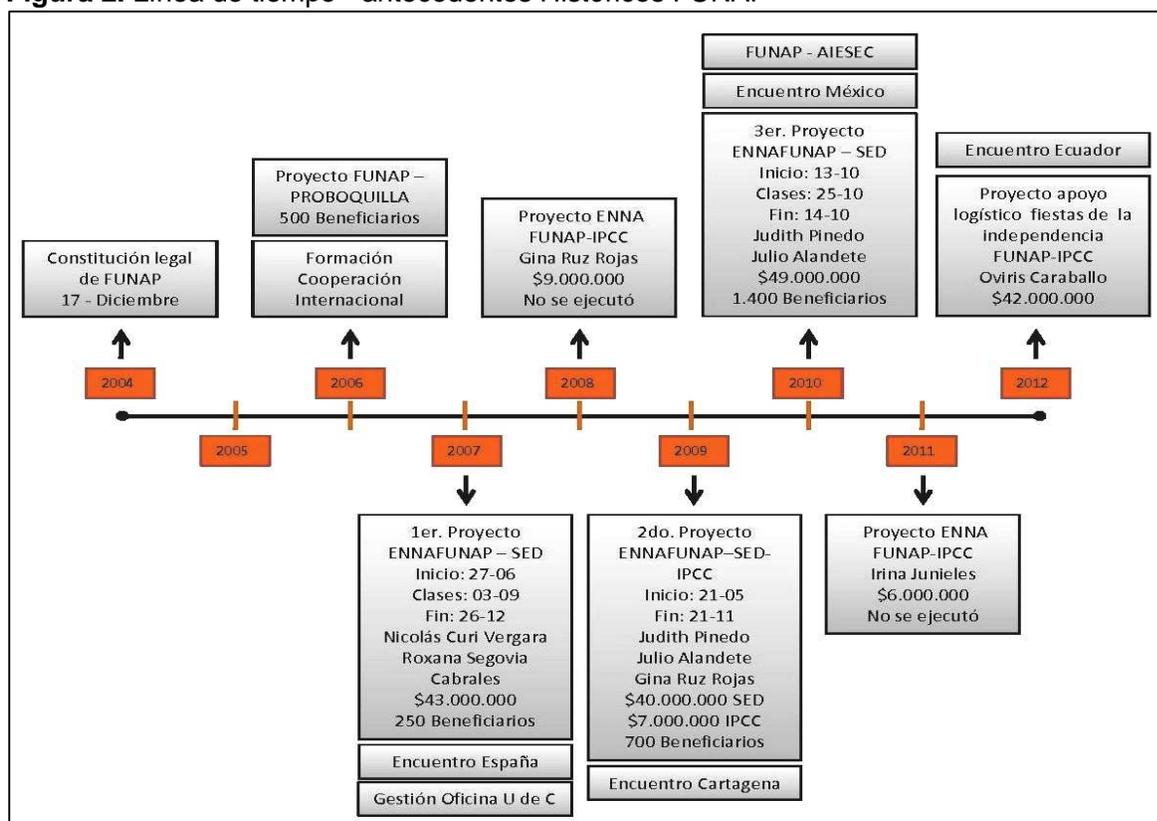
## CAPÍTULO I

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA FUNDACIÓN

La Fundación Niños Amigos del Patrimonio (FUNAP) es una entidad privada sin ánimo de lucro (ESAL) que trabaja en la preservación del patrimonio cultural y natural en el marco de tres líneas de acción, la investigación, formación y difusión patrimonial. Para ésta organización la educación es la herramienta más efectiva para el cumplimiento de su finalidad. Por medio del diseño, ejecución y control de planes, programas y proyectos reducen del impacto que produce el desconocimiento del valor universal excepcional que posee el patrimonio de la humanidad.

#### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

**Figura 2.** Línea de tiempo - antecedentes Históricos FUNAP



**Fuente:** Fundación Niños Amigos del Patrimonio

La preservación del patrimonio cultural y natural es un asunto que día a día adquiere mayor importancia, los pueblos en la medida que se desarrollan sienten la necesidad de mantener su esencia, su modo de ver y entender el mundo. Tal necesidad no fue ajena para un grupo de personas que se dieron a la labor de crear una plataforma organizacional que permitiera una adecuada gestión para el logro de ésta finalidad. Fue así como el 17 de diciembre del año 2004 se constituye legalmente la Fundación Niños Amigos del Patrimonio, inspirados en un proyecto que se venía ejecutando en la Institución educativa INEM José Manuel Rodríguez Torices.

En el año 2006 el recurso humano de la organización recibió una capacitación en estrategias de acceso a la cooperación internacional a través de la Fundación Proboquilla; por lo cual, se sienta un precedente en las relaciones interinstitucionales que dan origen a la ejecución de un proyecto donde se benefician quinientas (500) personas entre niños, niñas y adolescentes pertenecientes a la población de la Boquilla.

En el año 2007 en la alcaldía del señor Nicolás Curi Vergara, siendo secretaria de educación la señora Roxana Segovia Cabrales, la organización ejecuta un proyecto de formación patrimonial en la ciudad de Cartagena de Indias, donde se benefician doscientos cincuenta (250) personas entre niños, niñas y adolescentes de diez (10) instituciones educativas oficiales ubicadas proporcionalmente en las tres localidades de la ciudad. De igual forma en éste mismo año la arqueóloga municipal del Excelentísimo Ayuntamiento de Ávila, ciudad española cerca de Madrid, conoce de primera mano la experiencia que se venía realizando en la ciudad de Cartagena de Indias referente a la preservación del patrimonio cultural y natural de la humanidad. Es entonces cuando el Ayuntamiento de Ávila decide invitar a FUNAP con un grupo de 8 personas entre niños, niñas y adolescentes y 2 personas adultas, con el propósito de mostrar la experiencia para que fuese implementada en esta ciudad, en el marco del I Encuentro Internacional de Patrimonios.

En el año 2007 la organización solicita al señor Economista Raúl Quejada Pérez actual Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, un espacio donde pueda funcionar la Fundación, en el marco de una alianza estratégica que procurara la proyección social de la Universidad específicamente de la Facultad.

En el año 2008 la fundación participa en la primera convocatoria de apoyo a proyectos culturales, realizada por el Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena de Indias; obtuvo un excelente resultado en la calificación del proyecto y un apoyo económico de nueve millones de pesos \$9.000.000. Estos recursos no se ejecutaron debido a que era necesario gestionar unas contrapartidas las cuales no se lograron conseguir.

En el año 2009 la fundación ejecuta un proyecto de formación patrimonial donde se benefician a setecientas (700) personas entre niños, niñas y adolescentes, en el marco de la alcaldía de la señora Judith Pinedo, siendo secretario de educación el señor Julio Alandete. En este contexto la Fundación decide realizar en la ciudad de Cartagena de Indias el II Encuentro Internacional de Patrimonitos, una continuación del evento realizado en Ávila España. En esta ocasión se puede concretar la asistencia de un grupo de personas del Liceo Federico Froebel de la ciudad de Oaxaca - México como invitado especial al evento.

En el año 2010 la fundación ejecuta un proyecto de formación patrimonial donde se benefician a mil cuatrocientas (1.400) personas entre niños, niñas y adolescentes de las instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena, en este contexto la organización realizó un convenio con AIESEC y se contrataron docentes de otros países como Chile y Guatemala para que desarrollaran los contenidos del proyecto en las diferentes instituciones beneficiadas. En este mismo año la institución mexicana Liceo Federico Froebel decide realizar el III Encuentro Internacional de Patrimonitos, invitando a un grupo de personas de FUNAP por parte de Colombia y del Museo de Sitio de Intiñan por parte de Ecuador.

En el año 2011 la fundación participa en la convocatoria del Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena para el apoyo a proyectos culturales, obteniendo un apoyo financiero el cual no pudo ser ejecutado porque no se logró conseguir las contrapartidas sugeridas en la propuesta. En el año 2012 el Museo de Sitio de Intiñan realiza el III Encuentro Iberoamericano de Patrimonitos en la Parroquia de San Antonio de Pichincha Quito – Ecuador. A este evento fue invitado un grupo de personas de FUNAP por parte de Colombia, del mismo modo asistieron delegaciones de México, Chile y Argentina.

## 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

En la actualidad la Fundación Niños Amigos del Patrimonio se encuentra ubicada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, en el barrio Piedra de Bolívar, avenida del consulado, calle 30 # 48 – 152 Apartado Aéreo # 1382.

**Ilustración 1.** Mapa de ubicación geográfica FUNAP



**Fuente:** Aplicación Google Earth Pro

### 1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

#### 1.3.1. Misión actual

Nos comprometemos con el mundo a conservar el Patrimonio, formando a través de la Educación niños y niñas; con el objetivo de generar una relación respetuosa entre el individuo y su entorno cultural y natural.

#### 1.3.2. Visión actual

La Fundación Niños Amigos del Patrimonio será reconocida por formar niños y niñas en materia de Patrimonio con recursos tecnológicos de alto impacto.

#### 1.3.3. Valores actuales

- Integridad.
- Calidad en los procesos.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cambio e innovación.

### 1.4. IMAGEN CORPORATIVA ACTUAL

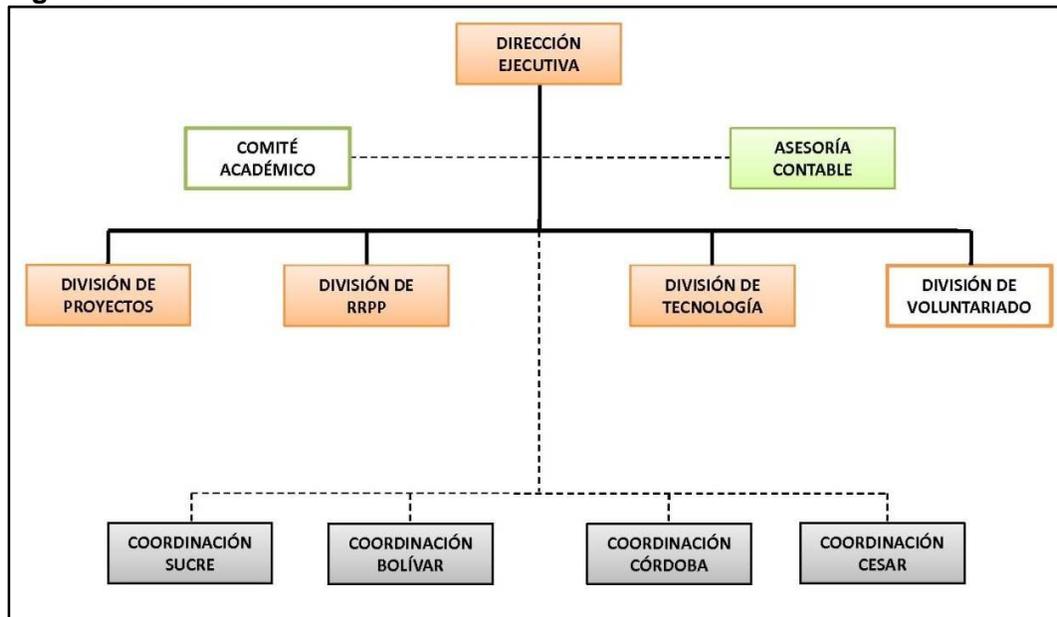
Ilustración 2. Imagen corporativa actual



Fuente: Fundación Niños Amigos del Patrimonio

## 1.5. ESTRUCTURA FORMAL INTERNA

Figura 3. Estructura formal interna



Fuente: Fundación Niños Amigos del Patrimonio

## 1.6. PANORAMA ESTRATÉGICO

### 1.6.1. Matriz PEYEA

Según Serna Gómez (2008) la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe en *Strategic Management, Capítulo VI*. Puede usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Estos factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de una compañía y desarrollar una estrategia competitiva para la empresa. La posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) es un enfoque utilizado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios individuales.

Para realizar la PEYEA, se puede identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para la elaboración de la matriz PEYEA debe realizarse el siguiente procedimiento:

1. Identificar los factores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva. Para éste ejercicio los factores identificados fueron la estabilidad ambiental (EA), fuerza de la industria (FI), Ventaja competitiva (VC) y fuerza financiera (FF).
2. Para cada factor, se seleccionan los indicadores de análisis.
3. Calificar cada indicador de 0 a 6; 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad. Para efectos de calificar estos indicadores, se ha utilizado el juicio gerencial.
4. Determinar el promedio de la calificación de cada factor, éste resulta de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.
5. Registrar el resultado obtenido en el respectivo vector de la grafica PEYEA, estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria, negativos en la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental.
6. Graficar el vector con base en los resultados obtenidos realizando las operaciones respectivas.

El vector indicará el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Ésta posición será entonces el punto de partida para la formulación de los proyectos estratégicos.

Matriz 1. Matriz de análisis de posición estratégica de FUNAP

MATRIZ PEYEA FUNAP 2013								
		CALIFICACIÓN						PROMEDIO
		0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>								
<b>No.</b>								
1	Innovación tecnológica					-4		
2	Cambios políticos		-1					
3	Crecimiento PIB				-3			
4	Políticas gubernamentales				-3			
5	Agresividad de la competencia					-4		
<b>TOTAL FACTOR</b>		0	-1	0	-6	-8	0	0
		0	1	2	3	4	5	6
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>								
<b>No.</b>								
1	Tasa de crecimiento del sector				3			
2	Barreras de entrada			2				
3	Barreras de Salida				3			
4	Sustitución de productos		1					
5	Know how					4		
<b>TOTAL FACTOR</b>		0	1	2	6	4	0	0
		0	1	2	3	4	5	6
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>								
<b>No.</b>								
1	Participación en el mercado				-3			
2	Portafolio de productos		-1					
3	Calidad del producto					-4		
4	Calidad del servicio al cliente			-2				
5	Imagen corporativa				-3			
6	Capacidad de respuesta al cliente			-2				
<b>TOTAL FACTOR</b>		0	-1	-4	-6	-4	0	0
		0	1	2	3	4	5	6
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>								
<b>No.</b>								
1	Apalancamiento financiero		1					
2	Apalancamiento operacional		1					
3	Liquidez	0						
4	Capacidad de capitalizar				3			
5	Acceso a crédito	0						
<b>TOTAL FACTOR</b>		0	2	0	3	0	0	0
		0	1	2	3	4	5	6

D  
I  
M  
E  
N  
S  
I  
O  
N  
E  
SD  
I  
M  
E  
N  
S  
I  
O  
N  
E  
S

Fuente: Fundación Niños Amigos del Patrimonio

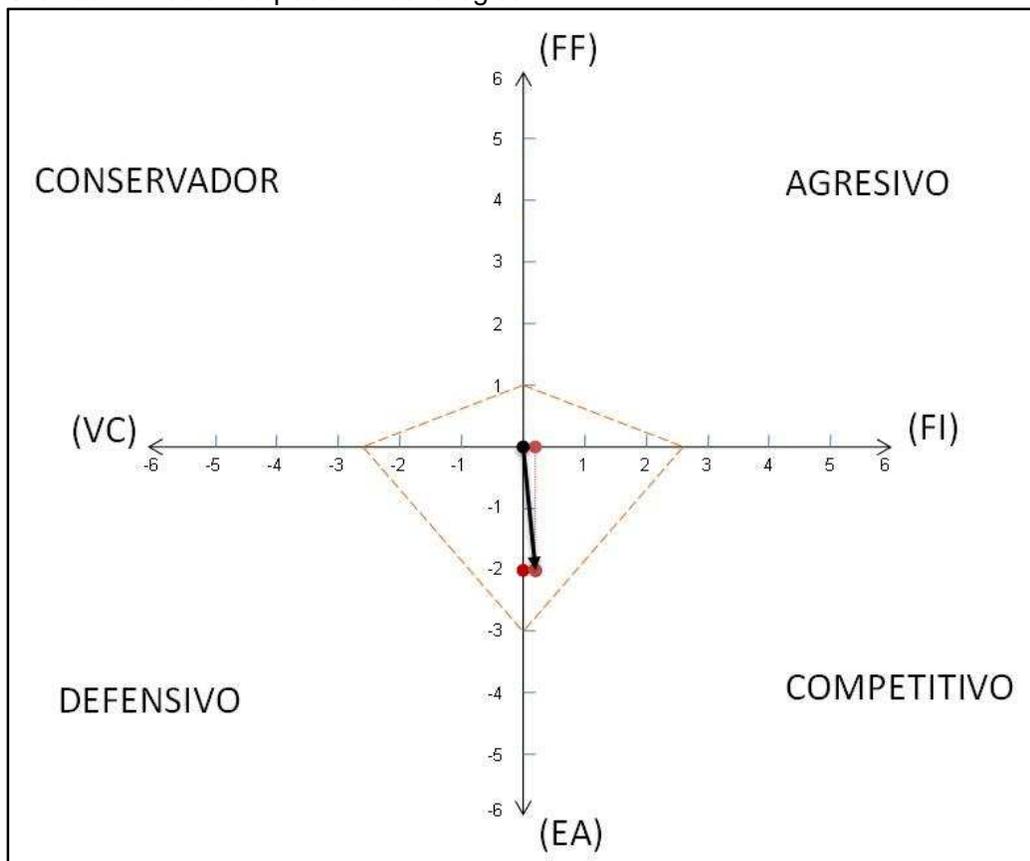
**Ilustración 3.** Resultados eje vertical y eje horizontal

EJE HORIZONTAL (X):  $2.6 \text{ (FI)} - 2.5 \text{ (VC)}$   
 EJE HORIZONTAL (X): 0.1

EJE VERTICAL (Y):  $1 \text{ (FF)} - 3 \text{ (EA)}$   
 EJE VERTICAL (Y): -2

$(0.1, -2)$

**Fuente:** Fundación Niños Amigos del Patrimonio

**Gráfico 1.** Vector de posición estratégica

**Fuente:** Fundación Niños Amigos del Patrimonio

Según Serna Gómez (2008) cada una de las posiciones del gráfico significa:

- Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
- Posición competitiva (cuadrante II): esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
- Posición conservadora (cuadrante III): aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- Posición defensiva (cuadrante IV): aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

De acuerdo al anterior análisis el cual fue realizado conjuntamente con los directores de división de la Fundación Niños Amigos del Patrimonio, se evidenció que la organización se encuentra en una posición estratégica competitiva, en la cual se sugiere revisar los aspectos financieros de la organización y seguir mejorando la propuesta de valor entregada a los clientes.

La anterior metodología fue trabajada en una sesión estratégica realizada con el presidente de la Junta Directiva y los directores de las divisiones de proyectos, relaciones públicas, tecnologías, voluntariado y el asesor contable. A cada directivo se le suministró el formato de la matriz de análisis de posición estratégica, con el cual procedieron a calificar cada indicador, los cuales fueron posteriormente promediados, para efectos de continuar con los pasos sugeridos en el procedimiento antes mencionado.

### 1.6.2. Análisis vectorial de crecimiento

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Tiene su fundamento en el análisis producto – mercado que introdujo Ansoff. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento o exploradas; por lo tanto, el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

**Matriz 2.** Producto – Mercado Ansoff

	Producto actual	Producto nuevo
Misión actual	Penetración al mercado	Desarrollo del producto
Misión nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Serna Gómez (2008)

**Matriz 3.** Análisis vectorial de crecimiento del mercado

		Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
OPCIONES DE MERCADO	Mercado actual	Productos actuales	→	→	→
	Mercado extendido	→	↓	→	→
	Nuevo mercado nacional	→	↓	→	→
	Nuevo mercado internacional	→	↘	→	→
<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>					

Fuente: Serna Gómez (2008)

La empresa puede analizar diferentes opciones estratégicas, en primer lugar, el crecimiento vectorial horizontal; el cual sugiere abordar los mercados actuales bien sea con los productos actuales, mejorados, con extensión de línea o de productos nuevos. En segundo lugar, el crecimiento vectorial vertical; el cual supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto a nivel

nacional como internacional, suponiendo estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen con énfasis en la comercialización y en la publicidad. En tercer lugar, el crecimiento vectorial combinado; en la cual se pueden escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical. La integración de las diferentes opciones estratégicas de permitirá definir el vector estratégico de la compañía y por lo tanto poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

**Gráfico 2.** Vector estratégico FUNAP

VECTOR ESTRATÉGICO FUNAP				
	Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
Mercado actual				
Mercado extendido				
Nuevo mercado nacional				
Nuevo mercado internacional				

**Fuente:** Fundación Niños Amigos del Patrimonio

El gráfico anterior fue realizado por los directivos de la fundación y se evidencia en la primera pierna del derrotero estratégico, un avance combinado entre desarrollo de producto y extensión de mercado; la segunda pierna del derrotero estratégico, sugiere un crecimiento vertical con una expansión geográfica del mercado a nivel nacional manteniendo una política de mejoramiento continuo de la cartera de productos de la organización; la tercera pierna del derrotero estratégico, propone un crecimiento horizontal donde se mantiene la cobertura geográfica con una extensión en las líneas de productos existentes, la cuarta y última pierna del derrotero estratégico plantea un crecimiento combinado donde se desarrollaran nuevos productos que promuevan el acceso a nuevos mercados internacionales.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Según Serna Gómez (2008), el diagnóstico estratégico es un marco de referencia para poder realizar un análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Consiste en responder a las preguntas ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy? Para tal efecto se hace indispensable obtener y procesar determinada información acerca del entorno, en aras de identificar oportunidades y amenazas, de igual forma acerca de las condiciones de la organización, fortalezas y debilidades internas.

El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades ha de conducir al análisis DOFA, el cual permite que la organización defina estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye una auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Son muchas las variables que se deben tener en cuenta para la realización del diagnóstico estratégico, por lo cual se hace necesario priorizar las variables definiéndolas en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. En este orden de ideas el análisis estratégico debe hacerse alrededor de los factores claves de éxito (*key factors*), con el fin de enfocar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

## 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Ver a una empresa como un ser viviente implica que la misma crea su propio proceso, de la misma forma que el cuerpo humano fabrica sus propias células, que a su vez componen sus propios órganos y sistemas corporales. Considerarla como un ser viviente significa que evoluciona naturalmente, tiene su propio sentido de identidad, su propia personalidad, sus propias metas, su propia capacidad de acción autónoma, capaz de regenerarse a sí misma, de continuar siendo una identidad identificable más allá de sus miembros actuales, conduce ver a sus miembros como comunidades de trabajo, puede aprender como una entidad.

Es decir que pueden ser consideradas como entidades que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas; según Serna Gómez, (2008) un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en el que se desenvuelve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deben identificarse elementos que son nocivos y perjudiciales para la empresa al punto de llevarlas a la destrucción. En consecuencia una planeación exitosa requiere un derrotero estratégico que conduzca a las áreas favorables evitando las trampas.

Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta tarea es continua y permanente para la alta dirección, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

Este proceso permite identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

### 2.1.1. El POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización. Para su elaboración Serna Gómez (2008) sugiere la siguiente metodología:

- Obtención de la información primaria o secundaria sobre cada uno de los objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- Selección de áreas de análisis.
- Priorización y clasificación de los factores externos.
- Calificación del impacto (la calificación se otorga a criterio gerencial)
- Elaboración del POAM

En cuanto a la metodología de trabajo para la realización del análisis externo, se conformaron grupos de trabajo a los que se asignaron una variable de estudio. A estos grupos se les facilitó información preliminar de cada variable y posteriormente se efectuaron sesiones estratégicas donde se identificaban amenazas y oportunidades para la empresa. Los grupos de trabajo fueron los siguientes:

**Matriz 4.** Grupos de trabajo sesiones estratégicas análisis externo

VARIABLE	EMPLEADO	CARGO
Económica	Jerry Pardo Gómez	Director de Investigaciones
	Lyz Negrete Arrieta	Directora de Proyectos
Político – Legal	Oscar Uriza Pérez	Presidente Junta Directiva
	Carolina LLanos	Asesora Jurídica
Socio - Cultural	Guillermo Laguna Bermudez	Director Relaciones Institucionales
	Alvaro Martínez Muñoz	Miembro Comité Académico
Tecnológico - Ambiental	Juan Vallejo	Asesor de tecnologías
	Ronald Martínez Yances	Creativo - Publicista

**Fuente:** Elaboración propia

## VARIABLE ECONÓMICA

**Matriz 5. Análisis variable económico**

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista <b>ECONÓMICO</b> pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de <b>FUNAP</b> ?					
POAM - FUNAP / 2013					
FACTORES	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
			A	M	B
Producto Interno Bruto	El tendencia del PIB en Colombia, genera confianza y mayor inversión. En este sentido la inversión estatal aumenta en cultura y medio ambiente				X
Revaluación		Al acceder a recursos de cooperacion internacional y recibir moneda extranjera, la Revaluacion perjudica las operaciones cambiarias		X	
Índice de desempleo		Las altas tasas de desempleo provocan una concentración de recursos del estado a los asuntos de primera necesidad		X	
Disponibilidad de crédito		El sistema financiero colombiano establece barreras para que las ONG's accedan al crédito		X	
Pronósticos económicos	La organización monitorea el comportamiento de la economía local, nacional e internacional, actuando con base en las tendencias				X
Deficit presupuestarios		Ante recortes presupuestarios, los asuntos culturales y medioambientales se ven afectados	X		

**Fuente:** Elaboración propia sesión estratégica

En esta sesión el director de investigaciones y la directora de proyectos realizaron un análisis del entorno económico de la organización y detectaron como influyen las diferentes tendencias de cada factor de análisis, determinaron si cada influencia representa una amenaza o una oportunidad y valoraron el impacto de las mismas sobre la organización.

## VARIABLE POLÍTICO – LEGAL

**Matriz 6. Análisis variable político - legal**

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista <b>POLÍTICO-LEGAL</b> pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de <b>FUNAP</b> ?					
POAM - FUNAP / 2013					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
			A	M	B
Política del país	Potencial acceso a recursos que están garantizados por el diseño de leyes culturales		X		
Credibilidad por parte de la ciudadanía hacia el estado		Predisposición por parte de la ciudadanía respecto a la aceptación de proyectos ejecutados en alianza con las entidades públicas		X	
Renovación clase dirigente		La inestabilidad política de la ciudad, limita el desarrollo de convenios de ejecución para el desarrollo de proyectos de preservación del patrimonio cultural y natural	X		
Madurez de la clase política		Se presenta una limitada atención a los asuntos culturales y medio ambientales del distrito		X	
Fortalecimiento de las políticas relacionadas con minorías afro e indígenas	Este fortalecimiento de políticas públicas promueve flujo de recursos hacia esa dirección.		X		
Desorientación estratégica de algunas dependencias locales	FUNAP puede asumir un rol asesor y consultor para el diseño y construcción de políticas públicas relacionadas con el patrimonio cultural y natural		X		

**Fuente:** Elaboración propia sesión estratégica

En esta sesión el Presidente de la Junta Directiva y la Asesora Jurídica realizaron un análisis de las variables político y legal, observando cómo influyen determinadas tendencias de algunos factores claves de éxito. La renovación de la clase dirigente en la ciudad de Cartagena de Indias claramente representa para la organización una amenaza por la limitada posibilidad de establecer convenios de ejecución con la administración distrital en asuntos relacionados a la preservación del patrimonio cultural y natural de la ciudad.

## VARIABLE SOCIO – CULTURAL

**Matriz 7. Análisis variable socio - cultural**

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista <b>SOCIO-CULTURAL</b> pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de <b>FUNAP</b> ?					
POAM - FUNAP / 2013					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
			A	M	B
Crisis de valores		En algunas dependencias de la administraciones públicas se presentan brotes de conductas inapropiadas, lo cual afecta el desarrollo de convenios de ejecución con estas organizaciones del estado		X	
Aumento de la cobertura educativa	El aumento de la cobertura educativa en educación secundaria, representa un potencial aumento en el número de beneficiarios de los proyectos de la fundación		X		
Tasa de nacimientos	El aumento de la tasa de nacimiento representa una oportunidad de ampliar la cartera de productos hacia la primera infancia			X	
Actividad de la mujer	Los asuntos relacionados a la igualdad de géneros representa una oportunidad de ampliar la cartera de productos en esa dirección		X		

**Fuente:** Elaboración propia sesión estratégica

En esta sesión el Director de Relaciones Institucionales y un miembro del Comité Académico realizaron un análisis de las variables social y cultural, determinando los factores claves de éxito y la oportunidad u amenaza que estas representan para la organización. La crisis de valores representó una amenaza para la fundación, debido a comportamientos de terceros que influyen en la ciudad en general y que van en contra de los principios y valores de FUNAP. Los factores de aumento en la cobertura educativa al igual que la tasa de nacimientos y la actividad de la mujer representaron una oportunidad, por la ampliación de la población susceptible de ser beneficiada y por la posibilidad de ampliar la cartera de productos para atender tendencias sociales que son evidentes a nivel local, departamental, nacional e internacional.

## VARIABLE TECNOLÓGICA

### Matriz 8. Análisis variable tecnológico

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista <b>TECNOLÓGICO</b> pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de <b>FUNAP</b> ?					
POAM - FUNAP / 2012					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
			A	M	B
Telecomunicaciones	Los medios digitales pueden convertirse en una plataforma de medios de alto impacto para la organización		X		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	La fundación puede implementar mejoras tecnológicas en sus productos las cuales serán bien recibidas por la población beneficiaria.			X	
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	Estas practicas organizacionales representan un soporte importante para el sistema de gestión de calidad de la organización, aportando a la diferenciación de FUNAP con respecto a otras organizaciones		X		
Facilidad de acceso a la tecnología	Esta tendencia ayuda a acceder a los recursos tecnológicos requeridos para la mejora de productos y procesos de la fundación			X	
Globalización de la información	Esta tendencia representa una oportunidad para fortalecer los procesos de investigación de la organización.			X	
Resistencia a cambios tecnológicos	El entorno de la organización es sensible a los avances tecnológicos, valoran los esfuerzos en la materia			X	
Velocidad en el desarrollo tecnológico		El ritmo acelerado de los avances tecnológicos resagan con rapidez los gastos en tecnología que realice la fundación, las organizaciones más sólidas financieramente podrán ir al ritmo de éstos cambios		X	

**Fuente:** Elaboración propia sesión estratégica

En esta sesión el asesor de tecnologías y el creativo publicista realizaron un análisis de la variable tecnológica, en su gran mayoría los factores analizados representaron una oportunidad para la organización, para efectos de las comunicaciones organizacionales externas, la mejora de productos y la mejora de procesos que permitan garantizar una posición diferenciadora ante las otras organizaciones.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

En la auditoría organizacional se determinan los aspectos positivos (fortalezas) y oportunidades de mejora (debilidades) de la empresa, su propósito fundamental es el aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, en aras de tomar las medidas requeridas para optimizar el accionar de la organización.

### **2.2.1. EI PCI**

El perfil de capacidad interna (PCI) es una metodología que sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

En el Perfil de Capacidad Interna se evalúan las siguientes categorías:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

Para su elaboración (Serna Gómez, 2008) sugiere la siguiente metodología:

- Preparación de la información preliminar
- Conformación de grupos estratégicos
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Priorización de los factores
- Calificación de los factores
- Calificación del impacto
- Análisis del diagnóstico

En cuanto a la metodología de trabajo para la realización del análisis interno, se conformaron grupos de trabajo a los que se le asignó una variable de estudio de acuerdo al cargo que desempeñan en la organización, estos grupos desarrollaron la información de cada variable basados en informes de gestión de cada dependencia. Posteriormente se efectuaron sesiones estratégicas donde se identificaban debilidades y fortalezas para la fundación.

Los grupos de trabajo fueron los siguientes:

**Tabla 2.** Grupos de trabajo sesiones estratégicas, análisis interno.

CATEGORÍAS	EMPLEADO	CARGO
Capacidad directiva	Lyz Negrete Arrieta	Directora de Proyectos
Capacidad competitiva	Jerry Pardo Gómez	Director de Investigaciones
Capacidad financiera	Oscar Uriza Pérez	Presidente Junta Directiva
Capacidad tecnológica	Juan Vallejo	Asesor de tecnologías
Capacidad de talento humano	Guillermo Laguna	Director de RRH

**Fuente:** Elaboración propia

En total se realizaron 05 sesiones estratégicas con una duración de 2 horas cada una, para el desarrollo de la información contenida en cada tabla del análisis interno. Para la capacidad directiva se contó con la participación de la directora de proyectos, para la capacidad competitiva se contó con la participación del director de investigaciones, para la capacidad financiera se contó con la participación presidente de la junta directiva, para la capacidad tecnológica se contó con la participación del asesor en tecnologías y para la capacidad del talento humano se contó con la participación del director de relaciones institucionales.

## CAPACIDAD DIRECTIVA

**Matriz 9. Análisis categoría de capacidad directiva.**

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI - FUNAP 2013					
CAPACIDAD DIRECTIVA					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Identidad corporativa		La marca FUNAP no esta posicionada a nivel local, regional y nacional	X		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos		No se cuenta con un sistema de gerencia estratégica	X		
Evaluación y pronostico del medio		No se realizan evaluaciones de desempeño ni de monitoreo estratégico	X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		La organización no responde rápidamente a los cambios del entorno, sus movimientos corporativos son lentos	X		
Flexibilidad de la estructura organizacional	Se cuenta con una estructura formal flexible frente a los objetivos estratégico de la organización			X	
Comunicación y control gerencial		No se ha reglamentado los procedimientos de comunicación a nivel interno, no se cuenta con un sistema de control		X	
Orientación empresarial		La organización no cuenta con una visión clara en el largo plazo, tampoco cuenta con una ruta estratégica	X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		Se logra atraer gente altamente creativa pero no se logra retener este personal		X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		La tecnología utilizada como recursos pedagogicos son estaticas, la organización no relaciona adecuadamente los recursos tecnológicos contemporaneos con su estrategia pedagogica		X	
Sistemas de control		No se cuenta con un sistema de control o de monitoreo estratégico	X		
Sistemas de toma de desiciones		No se ha reglamentado el sistema de toma de desiciones de la organización	X		
Sistemas de coordinación		No existe un sistema de gestión por procesos donde se coordine el accionar de cada dependencia		X	
Evaluación de gestión		No se cuenta con un sistema de evaluación de la gestión de la organización	X		

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al análisis anterior se evidencia que la organización presenta un mayor número de debilidades en lo referente a la categoría de capacidad directiva, solo un factor representa una fortaleza para la organización. La planeación, dirección y control son aspectos que representan oportunidades de mejora para la entidad.

## CAPACIDAD COMPETITIVA

**Matriz 10.** Análisis categoría capacidad competitiva.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI - FUNAP 2013					
CAPACIDAD COMPETITIVA					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Se cuenta con productos de buena calidad y buena aceptación por parte de los clientes		X		
Lealtad y satisfacción del cliente		No se presenta un grado de lealtad por parte del cliente debido a las renovaciones en la clase dirigente y a la voluntad política	X		
Participación del mercado		La cuota de participación del mercado con la que cuenta la organización es muy baja en comparación con los recursos públicos destinados a la cultura		X	
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		No se tiene en cuenta el ciclo de vida del producto ni tampoco el de reposición para planear estratégicamente la gestión del portafolio de productos	X		
Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos		No se realiza ninguna inversión para la investigación y desarrollo de nuevos productos		X	
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		Existen barreras del orden financiero y de competencias técnicas que impiden la ampliación de la cartera de productos	X		
Concentración de consumidores		Los clientes de la organización se concentran a nivel local y en el sector público	X		
Administración de clientes		No se cuenta con una estrategia de CRM que permita una buena gerencia de los clientes	X		
Acceso a organismos privados o públicos		A la organización le cuesta acceder al sector privado, aunque presenta mayor habilidad para el sector público no deja de ser una debilidad	X		
Portafolio de productos		Existe un solo producto en el portafolio	X		
Programas posventa		No se ha diseñado ningún programa posventa	X		

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la capacidad competitiva, se evidencia de acuerdo al análisis anterior que presenta un mayor número de debilidades, solo el factor de la fuerza de producto, calidad y exclusividad representa una fortaleza para la organización. La fidelización, la participación en el mercado, la innovación, la administración de los clientes (Beneficiarios y cooperante) representan una serie de debilidades para la fundación, oportunidades de mejora.

## CAPACIDAD FINANCIERA

**Matriz 11.** Análisis categoría capacidad financiera

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI - FUNAP 2013					
CAPACIDAD FINANCIERA					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere		No se puede acceder a capital cuando se requiere, no existe una política de autosostenibilidad	X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		No hay capacidad de endeudamiento		X	
Facilidad para salir del mercado	Se puede salir con facilidad del mercado				X
Rentabilidad, excedentes por producto (proyecto)		Los niveles de rentabilidad son buenos sin embargo la frecuencia de consumo de nuestros productos es muy baja		X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		No se cuenta con fondos internos no existe una política de autosostenibilidad	X		
Comunicación y control gerencial		No se cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa, tampoco existe un sistema de control		X	
Estabilidad de costos		La estructura de costos de la organización es mayor a los ingresos, pero presenta un comportamiento estable			
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	La demanda es inelastica respecto de los precios			X	

**Fuente:** Elaboración propia

Esta categoría representa uno de los aspectos más sensibles para la organización, debido a que no cuenta con una estrategia de auto sostenibilidad que le permita gozar de una posición financiera estable para afrontar los retos que sugiera el entorno y que le permita a la organización estar en la posición deseada en el mercado. La liquidez, el acceso al crédito, excedentes por comercialización de productos son elementos que representan una oportunidad de mejora para la fundación.

## CAPACIDAD TECNOLÓGICA

**Matriz 12.** Análisis categoría de capacidad tecnológica

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI - FUNAP 2013					
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Habilidad técnica para el proceso de producción		Se cuenta con personal idóneo, sin embargo, no se potencializan las habilidades técnicas para el diseño y la ejecución de proyectos	X		
Capacidad de innovación	Se evidencia capacidad innovadora, constantemente se plantean cambios en las características de los productos y de los procesos			X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos		Son bajos los niveles de tecnologías utilizados en el proceso de producción		X	
Fuerza de patentes y procesos		Nuestros procesos son fáciles de imitar		X	
Efectividad de la producción y cumplimiento de cronogramas		La producción no es efectiva, no existe disciplina en la segunda fase del proceso de producción (ejecución de proyectos)	X		
Valor agregado al producto	Los productos presentan una propuesta de valor interesante para nuestros potenciales clientes (cooperantes) por los recursos tecnológicos que implementa			X	
Nivel tecnológico		Bajo nivel tecnológico	X		
Aplicación de tecnología de computadores		No se aplican	X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		No existe un sistema de gestión por procesos que integre todas las áreas		X	

**Fuente:** Elaboración propia

En esta categoría se observa que la organización posee fortalezas en la influencia de los desarrollos tecnológicos sobre la cartera de productos de la fundación, sin embargo es evidente que existen muchas oportunidades de mejora. En cuanto a la implementación de tecnologías para la gerencia de proyectos, el nivel tecnológico, el nivel de coordinación e integración con otras dependencias de la organización, representan debilidades que la fundación debe superar para consolidar la sostenibilidad del ejercicio de su misión.

## CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

**Matriz 13.** Análisis categoría capacidad del talento humano

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI - FUNAP 2013					
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Nivel académico del talento humano		El nivel académico no está orientado a las necesidades de la organización	X		
Experiencia técnica	Se cuenta con determinada experiencia en el diseño y ejecución de proyectos			X	
Estabilidad		El personal no es estable debido a la frecuencia de ingresos, se remunera por proyecto	X		
Rotación		Los niveles de rotación pueden llegar a ser altos por la poca solidez financiera de la organización		X	
Absentismo		Los niveles de absentismo son altos debido a la inestabilidad financiera de la organización	X		
Pertenencia	El sentido de pertenencia por la organización es bastante alto, a pesar de la remuneración inadecuada, se evidencia una disposición de trabajo		X		
Motivación		Aunque a veces el nivel de motivación es bueno, la falta de remuneración desmotiva a los colaboradores	X		
Nivel de remuneración		El nivel de remuneración es muy bajo, en ocasiones nulo	X		
Accidentalidad	Los niveles de accidentalidad son bajos				X
Retiros		Los retiros son poco frecuentes pero pueden llegar a ser altos			X
Índices de desempeño		No se cuenta con un sistema de medición del desempeño	X		

**Fuente:** Elaboración propia

El talento humano de la fundación representa un aspecto de alta sensibilidad, debido a las consecuencias de no gozar de una posición financiera estable que garantice la permanencia del personal que labora en la organización. El nivel académico, la estabilidad, la rotación, el absentismo, la motivación, el nivel de remuneración, los retiros y los índices de desempeño, son factores que presentan oportunidades de ser mejorados.

## **2.3. ANÁLISIS INTEGRADO**

### **2.3.1. DOFA**

Para el Instituto Politécnico Nacional, (2002)El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La matriz DOFA es utilizada para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas generan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

**Matriz 14.** Matriz de impacto DOFA

MATRIZ DE IMPACTO							
DOFA - PONDERADO							
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
1 Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X			Desorientación estratégica entidades públicas	X		
2 Sentido de pertenencia	X			Fortalecimiento de las políticas de minorías	X		
3 Flexibilidad de la estructura organizacional		X		Aumento de la cobertura educativa	X		
4 Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X		Automatización de procesos	X		
5 Capacidad de innovación		X		Facilidad de acceso a la tecnología	X		
6 Valor agregado al producto		X		Actividad de la mujer	X		
7 Experiencia técnica		X		Facilidad de acceso a la tecnología		X	
8 Facilidad para salir del mercado			X	Globalización de la información		X	
9 Niveles bajos de accidentalidad			X	Pronósticos económicos			X
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
1 Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos	X			Deficit presupuestario	X		
2 Identidad corporativa	X			Renovación clase dirigente	X		
3 Portafolio de Productos	X			Revaluación		X	
4 Acceso a organismos privados o públicos	X			Crisis de valores		X	
5 Acceso a capital cuando se requiere	X			Credibilidad por parte de la ciudadanía hacia el estado		X	
6 Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X			Índice de desempleo		X	
7 Nivel académico del talento humano	X			Velocidad en el desarrollo tecnológico		X	
8 Estabilidad	X			Inmadurez de la clase política		X	
9 Nivel tecnológico	X			Disponibilidad del crédito		X	

**Fuente:** Elaboración propia

OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
No		No		No				
1	Desorientación estratégica entidades públicas	1	Deficit presupuestario	1	Deficit presupuestario			
2	Fortalecimiento de las políticas de minorías	2	Renovación clase dirigente	2	Renovación clase dirigente			
3	Aumento de la cobertura educativa	3	Revaluación	3	Revaluación			
4	Automatización de procesos	4	Crisis de valores	4	Crisis de valores			
5	Facilidad de acceso a la tecnología	5	Credibilidad por parte de la ciudadanía hacia el estado	5	Credibilidad por parte de la ciudadanía hacia el estado			
6	Actividad de la mujer	6	Índice de desempleo	6	Índice de desempleo			
7	Facilidad de acceso a la tecnología	7	Velocidad en el desarrollo tecnológico	7	Velocidad en el desarrollo tecnológico			
8	Globalización de la información	8	Inmadurez de la clase política	8	Inmadurez de la clase política			
9	Pronósticos económicos	9	Disponibilidad del crédito	9	Disponibilidad del crédito			
FORTALEZAS			ESTRATEGIAS FO			ESTRATEGIAS FA		
No		No		No				
1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	1	Diseñar nuevos productos orientados a la consultoría y asesoría a entidades públicas (F1,O1)	1	Fortalecer la imagen de los productos de FUNAP (F1,A4)			
2	Sentido de pertenencia	2	Aumentar precio-cobertura de los productos (F4,O3)	2	Adquirir recursos tecnológicos en el exterior (F6,A3)			
3	Flexibilidad de la estructura organizacional	3	Diseñar productos especiales para las minorías afro e indígenas (F5,O2)	3	Establecer un sistema de monitoreo que permita identificar oportunamente los avances en materia tecnológica, para la implementación de recursos en la cartera de productos (F5,A7)			
4	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	4	Vincular colaboradores femeninas (F3,O6)	4				
5	Capacidad de innovación	5	Innovar con la implementación de recursos tecnológicos en los procesos de desarrollo en el portafolio de productos (F6,O4)	4	Diseñar un discurso comercial del proyecto, dirigido a la comunidad beneficiaria, donde se haga énfasis en la calidad de los productos y en la experiencia técnica de FUNAP (F1, F7,A5)			
6	Valor agregado al producto	6	Asesorar en el diseño de políticas públicas relacionadas con la preservación del patrimonio cultural y natural	5	Adaptar el portafolio de la fundación a los planes de desarrollo de las entidades públicas (F1,A1)			
7	Experiencia técnica	7	Innovar en la modalidad de beneficiar a determinada población objetivo, utilizar plataformas de enseñanza en la	5				
8	Facilidad para salir del mercado							
9	Niveles bajos de accidentalidad							
DEBILIDADES			ESTRATEGIAS DO			ESTRATEGIAS DA		
No		No		No				
1	Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos	1	Diseñar planes estratégicos que permitan una extensión institucional al beneficio de los organismos públicos (D1,O1)	1	Diseñar una campaña de posicionamiento que permita fortalecer la imagen proyectada, creando una barrera a propuestas no acordes a los valores de la organización (D2,A4)			
2	Identidad corporativa	2	Certificar a FUNAP en calidad en aras de proyectar una imagen adecuada (D2,O4)	2	Diseñar un plan estratégico que le permita a la organización mantenerse en una posición competitiva en lo que respecta al uso de recursos tecnológicos (D1,O7)			
3	Portafolio de Productos	3	Ampliar la cartera de productos, apuntando a nuevos target, población afro e indígena (D3,O2)	3	Ampliar la cartera de productos, para contrarrestar los efectos del deficit presupuestario (D3,A1)			
4	Acceso a organismos privados o públicos	4	Desarrollar productos que sirvan de bases para el diseño de políticas públicas (D4,O1)	4	Diseñar el discurso comercial de los productos, matizando la percepción inadecuada que se tienen de los organismos públicos (D3,O5)			
5	Acceso a capital cuando se requiere	5	Crear un fondo financiero para el desarrollo de estrategias de autosostenibilidad (D5,O9)	5	Adquirir recursos tecnológicos en el exterior cuando se revalúe el peso colombiano (D9,A3)			
6	Líquidez, disponibilidad de fondos internos	6	Diseñar una política de autosostenibilidad, planes de negocio, inversiones financieras, activos fijos (D6)	6	Diseñar un programa de estímulos a los colaboradores de FUNAP que permita neutralizar los niveles de rotación (D8)			
7	Nivel académico del talento humano	7	Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores de FUNAP (D7,O8)					
8	Estabilidad	8	Crear un fondo de estudios de postgrado para los colaboradores de FUNAP (D7, O8)					
9	Nivel tecnológico	9	Dotar al personal de las herramientas tecnológicas adecuadas para el uso de las aplicaciones o software que sean implementados en FUNAP (D9,O6)					

### 2.3.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégicos descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización como base de la formulación de estrategias.

Esta herramienta permite:

- Identificar puntales de los cuales depende la empresa
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos
- Formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme
- Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico
- Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa

Para la realización del análisis de vulnerabilidad, se solicitó el apoyo técnico del presidente de la junta directiva de la Fundación, y los directores de divisiones, proyectos, investigaciones, recursos humanos y de relaciones institucionales.

El primer paso realizado por el las personas que se desempeñan en los cargos antes mencionados fue la identificación de los puntales, estos son los factores de análisis que los directivos de la organización consideran más importantes en la fundación y de los cuales depende marcar la diferencia en el mercado.

Una vez establecidos los puntales, las personas encargadas de la realización de este análisis procedieron a la redacción de las amenazas que se pueden presentar respecto a cada puntal establecido y la consecuencia de que esta amenaza llegue a ser una realidad para la organización.

Una vez establecidos los puntales, las amenazas y consecuencias que se pueden presentar, se procede a valorar el impacto de la amenaza en el hipotético caso de que sea una realidad para la empresa; tal valoración se realiza en una escala de cero a diez

(0 a 10), donde cero (0) equivale a que el impacto de la amenaza es nulo y donde diez (10) equivale a que el impacto de la amenaza es máximo en la organización.

Posteriormente se procede a valorar la probabilidad de ocurrencia en una escala de cero (0) a uno (1) donde cero (0) equivale a que la probabilidad de ocurrencia es nula y donde uno (1) equivale a que la probabilidad de ocurrencia es máxima.

Una vez establecida la probabilidad de ocurrencia se procede con la valoración de la capacidad de reacción que la organización tiene en el caso de que una de estas amenazas sea una realidad para la organización, esta valoración se da en una escala de cero (0) a diez (10) donde cero (0) es una capacidad mínima de reacción de la empresa frente a estas amenazas y donde diez (10) es una capacidad máxima de reacción de la empresa frente a estas amenazas.

Luego se establece el grado de vulnerabilidad el cual es el producto del impacto de la amenaza por la probabilidad de ocurrencia, así:

<b>Grado de vulnerabilidad = GV</b>	<b>GV = IA x PO</b>
<b>Impacto de la amenaza = IA</b>	
<b>Probabilidad de ocurrencia = PO</b>	

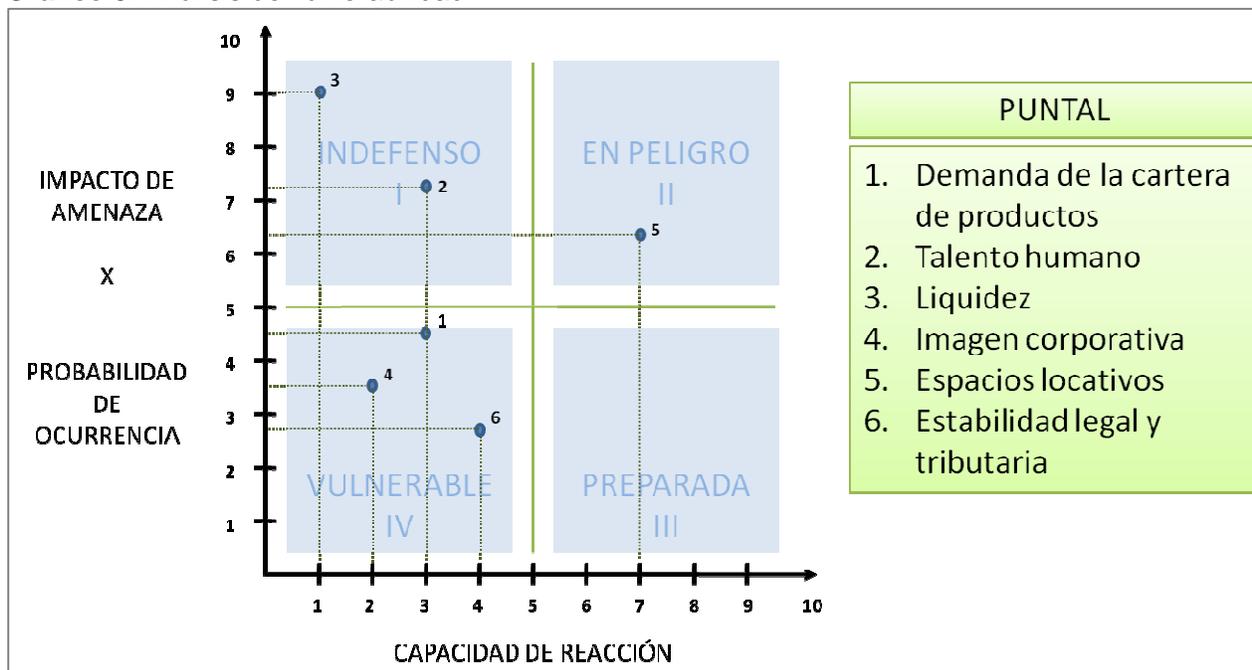
En última instancia se procede a graficar los resultados de la tabla donde cada puntal queda ubicado un cuadrante particular donde se evidencia si la organización en determinado puntal se encuentra indefensa, en peligro, vulnerable o preparada; es importante resaltar que las valoraciones antes mencionada fueron realizadas bajo el criterio gerencial de los miembros encargados de este análisis, para este caso particular el criterio del gerente administrativo y del jefe de sistemas de gestión y gestión humana.

**Matriz 15. Análisis de vulnerabilidad**

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD								
	PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IA*PO	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
1	Demanda de la cartera de productos	Falta de interés en la cartera de productos de la organización	Disminución de los niveles de ingreso de la organización	9	0,5	4,5	3	IV
2	Talento Humano	Desmotivación de los miembros del equipo FUNAP	Pérdida de ejecutivos de FUNAP, pérdida de los recursos de capacitación	9	0,8	7,2	3	I
3	Liquidez	Carencia de fondos disponibles	Pérdida de oportunidades de inversión e incapacidad de respuesta económica para el desarrollo de nuevos proyectos en fase inicial	9	1	9	1	I
4	Imagen Corporativa	Percepción inadecuada de la organización	Establecimiento de barreras para la interacción FUNAP-STAKEHOLDERS	7	0,5	3,5	2	IV
5	Espacios Locativos	Debilitamiento de las relaciones con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena	Inadecuación y posible pérdida de los espacios locativos de la organización	9	0,7	6,3	7	II
6	Estabilidad legal y tributaria	Intervención de las entidades reguladoras en el ejercicio de las actividades de la organización	Suspensión, inhabilidad o cierre total de la organización	9	0,3	2,7	4	IV

**Fuente:** Elaboración propia

IA\*PO: Impacto de la amenaza \* Probabilidad de ocurrencia

**Gráfico 3.** Análisis de vulnerabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

Según Serna Gómez (2008) la calificación que resulte en el cuadrante I indica que la compañía está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la compañía está preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. MISIÓN

Toda organización es establecida con un propósito, el cual representa su razón última de existencia. La Misión es una declaración concisa, con una orientación interna de la razón de existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades. La Misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor a sus clientes.

Según Serna Gómez, (2008) definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta gerencia de una empresa debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La definición de la misión de las empresas permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes internos, los proveedores y demás grupos de interés a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

### **3.1.1. Cuestionamientos orientadores de la misión**

#### **¿En qué actividad está FUNAP?**

FUNAP es una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que trabaja en la preservación del patrimonio cultural y natural de la humanidad.

#### **¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es el propósito básico?**

El propósito básico de FUNAP es contribuir a la preservación del patrimonio cultural y natural de la humanidad.

#### **¿Cuáles son los elementos diferenciales de la organización?**

FUNAP se diferencia del resto de organizaciones por cuatro aspectos:

- Su esencia: La de preservar el patrimonio cultural y natural de la humanidad.
- Su población objetivo: Los niños, niñas y jóvenes beneficiarios de la fundación, se empoderan para participar activamente en la preservación del patrimonio cultural y natural.
- Su herramienta: La investigación, formación y difusión patrimonial.
- Su enfoque: Un enfoque basado en derechos humanos.

#### **¿Quiénes son los clientes?**

Los clientes de la Fundación son sus beneficiarios.

### **¿Cuáles son los productos presentes y futuros?**

La Fundación cuenta con seis (5) productos en la actualidad, para el futuro cercano se pretende ampliar el portafolio.

### **¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de FUNAP?**

Desagregando los mercados en términos geográficos, la organización en la actualidad desarrolla su actividad en la ciudad de Cartagena de Indias, para el futuro cercano se proyecta ampliar el accionar institucional a más de 3 departamentos de Colombia.

### **¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?**

Actualmente la organización llega al beneficiario por medio de alcaldías mayores, específicamente secretarías de educación e institutos de cultura y recreación.

### **¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?**

La organización se propone generar excedentes que le permita permanecer en el mercado local y expandirse a nivel regional, nacional e internacional, por medio de inversiones en el sector financiero, compra de activos fijos y un fondo de desarrollo empresarial de la Fundación.

### **¿Cuáles son los principios organizacionales?**

Transparencia, integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad, servicio.

### **¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?**

En términos generales la organización se relaciona con sus stakeholders desde un esquema de beneficios mutuos.

## **3.1.2. Enunciado de Misión**

El compromiso central de FUNAP es preservar en conjunto con los niños, niñas y jóvenes el patrimonio cultural y natural de la humanidad; por medio de la investigación, formación y difusión.

### 3.2. Cuestionamientos orientadores de la visión

Para Serna Gómez(2008), la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Una visión tiene las siguientes características:

- Es formulada para los líderes de la organización
- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista – posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente

La visión corporativa requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

### **Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería FUNAP dentro de tres (3) años?**

- Una organización certificada en calidad ISO 9001 – 2008.
- Con gestión en diferentes departamentos de la región Caribe Colombiana.
- Con una infraestructura tecnológica avanzada para sus procesos administrativos y de formación patrimonial.
- Una organización posicionada adecuadamente frente a sus stakeholders y ante la sociedad en general.
- Con un recurso humano altamente capacitado y comprometido con la causa.
- Con una o más Unidades Estratégicas de Negocio que permitan la auto sostenibilidad de la Fundación.
- Con unos espacios locativos que transmitan la personalidad de FUNAP.
- Con una cartera de productos amplia que permita el crecimiento y subsistencia en el mercado local, nacional e internacional.
- Con asociados públicos y/o privados, locales, nacionales y/o internacionales para el ejercicio de la misión.

### **¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos que ofrece la fundación actualmente?**

Innovaciones tecnológicas, para las características técnicas de cada producto y/o para los procesos que se relacionan con el desarrollo de productos.

### **¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?**

- Uso de videos y juegos online dentro de los procesos de formación.
- Uso de página web para recolección de información con la población beneficiaria.
- Aplicación de un software para gestión de los stakeholders.

### **¿Qué talento humano especializado necesitaría la organización dentro de cinco años?**

- Especialista en gestión, formulación de proyectos para cooperación internacional.
- Ingeniero de sistemas especialista en diseño de software y en gerencia de redes sociales.
- Administrador de Empresas especialista en alta gerencia.
- Psicólogos especialistas en trabajo con niños, niñas y adolescentes.
- Especialistas en lúdica.
- Publicista.

#### **3.2.1. Enunciado de Visión**

FUNAP será una organización reconocida por su liderazgo en la preservación del patrimonio cultural y natural de la humanidad, con un sistema de gestión que garantice la más alta calidad de sus productos, autosostenida en unidades estratégicas de negocio.

### 3.3. VALORES CORPORATIVOS

La misión y la visión de una empresa se sostienen en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Así como los seres humanos contamos con sistemas reguladores de la conducta en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso., las organizaciones enmarcan su accionar corporativo en una serie de elementos o principios superiores que deben existir y colocarse en práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

#### 3.3.1. Descripción de valores

**Tabla 3.** Descripción de los valores de FUNAP

VALORES CORPORATIVOS FUNAP	
<b>TRANSPARENCIA</b>	Nuestras acciones corporativas son claras y coherentes, nos fortalece proceder de manera visible.
<b>INTEGRIDAD</b>	Principios éticos y legales son el marco de actuación de nuestra organización.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Nos complace promover el aporte de cada persona en la consecución de nuestros objetivos.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Nos comprometemos a cumplir con efectividad los compromisos establecidos.
<b>CALIDAD</b>	Para nuestra organización la calidad es un estilo de vida donde se valoran los detalles.
<b>SERVICIO</b>	Estamos convencidos que nacimos para servir.

**Fuente:** Presidencia Junta Directiva

Para la Fundación Niños Amigos del Patrimonio la transparencia, integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y servicio; representan un marco moral que regula la conducta de la organización.

**Matriz 16.** Matriz axiológica

		MATRIZ AXIOLÓGICA FUNAP						
		STAKEHOLDERS						
		Cooperantes	Colaboradores	Medios de Comunicación	Actores-Sociedad	Entidades Reguladoras	Proveedores	Asociados
VALORES CORPORATIVOS	Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
	Integridad	X	X	X	X	X	X	X
	Trabajo en equipo		X					
	Responsabilidad	X	X		X		X	
	Calidad	X			X			
	Servicio				X			

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

#### 4.1. MAPA ESTRATÉGICO

Es oportuno precisar que un mapa estratégico proporciona un modo coherente, simple y uniforme, orientado a describir la estrategia de una empresa, en este caso se elabora el mapa estratégico de la Fundación Niños Amigos del Patrimonio con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo más importante, poder gestionarlos. Por lo tanto el mapa estratégico se convierte en el “eslabón” que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución, según Martínez Pedròs & Milla Gutierrez (2005). Al igual que en la metodología trazada del BSC, los mapas estratégicos fluyen en cuatro perspectivas, pero de una manera gráfica y representativa Ruiz Ordóñez, Guzman Obana, & De la Rosa i Esteva, (2007).

De acuerdo a Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles , (2004) el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para las partes interesadas y constituyentes, crecimiento de ingresos y coste por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo, la proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega total, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa. Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de

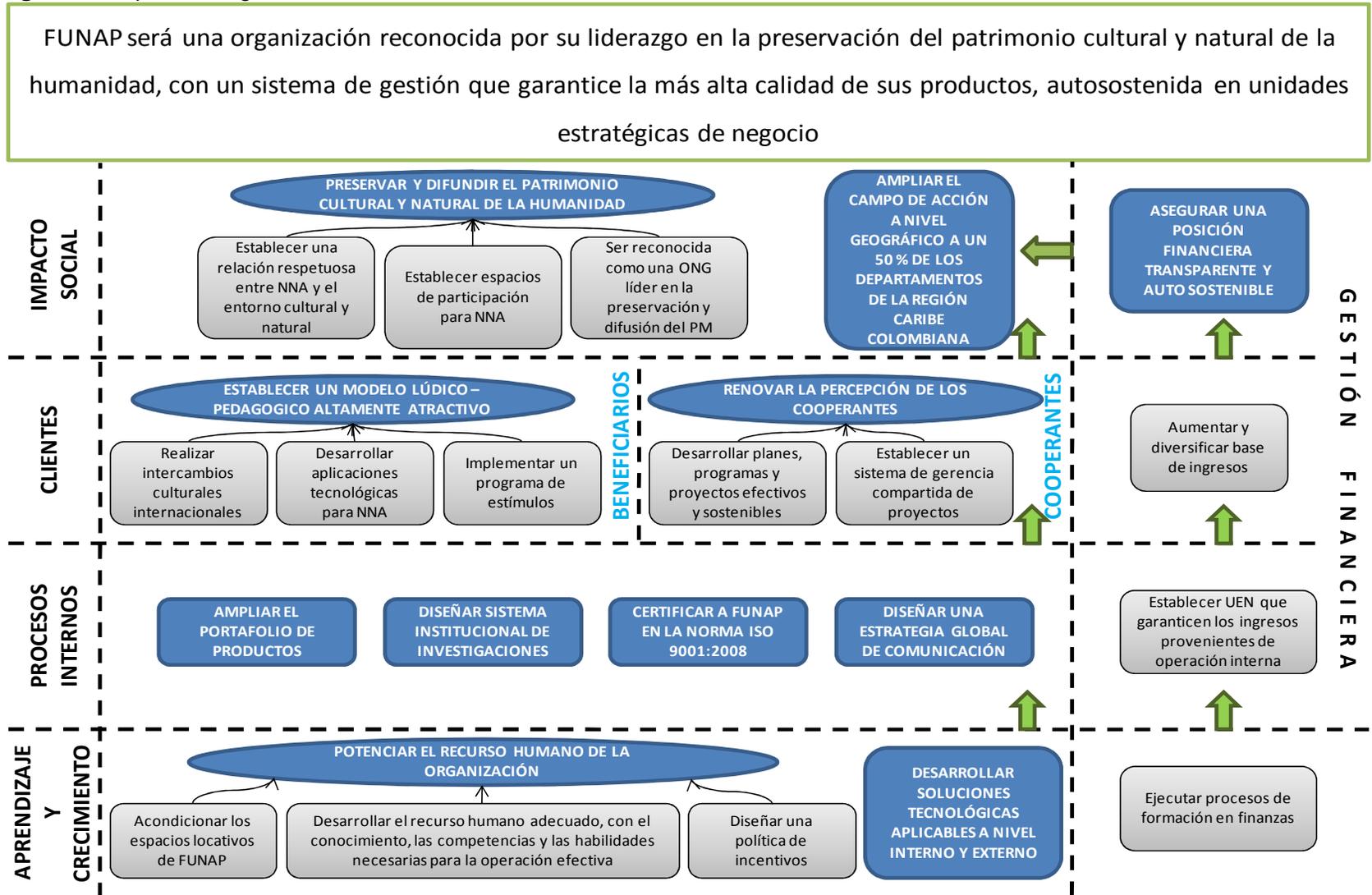
acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados esperados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados. La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una empresa puede aumentar sus inversiones internas en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes. Otra empresa con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidiría desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Comenzando por arriba se encuentra la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto de una estrategia centrada e internamente coherente. Es importante resaltar que para el caso específico de la Fundación Niños Amigos del Patrimonio, la perspectiva financiera será remplazada por la perspectiva del impacto social, debido al carácter no lucrativo de FUANP. A continuación se presenta el mapa estratégico y los objetivos de la empresa:

Figura 4. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Tabla 4.** Objetivos estratégicos FUNAP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FUNAP 2013-2015	
1	Preservar y difundir el patrimonio cultural y natural de la humanidad
2	Ampliar el campo de acción a nivel geográfico a 4 departamentos de Colombia
3	Asegurar una posición financiera transparente y auto sostenible
4	Renovar la percepción de los cooperantes
5	Establecer un modelo lúdico-pedagógico altamente atractivo
6	Posicionar la identidad corporativa
7	Ampliar el portafolio de productos
8	Certificar la organización en la norma ISO 9001 : 2008
9	Desarrollar sistema institucional de investigaciones
10	Desarrollar soluciones tecnológicas aplicables a nivel interno y externo
11	Potenciar el recurso humano de la organización

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5.** Categorización de los objetivos

<b>OBJETIVOS MISIONALES</b>	
1	Preservar y difundir el patrimonio cultural y natural de la humanidad
<b>OBJETIVOS DE CRECIMIENTO</b>	
2	Ampliar el campo de acción a nivel geográfico a 4 departamentos de Colombia
7	Ampliar el portafolio de productos
<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>	
3	Asegurar una posición financiera transparente y auto sostenible
<b>OBJETIVOS ORIENTADOS AL CLIENTE</b>	
4	Renovar la percepción de los cooperantes
5	Establecer un modelo lúdico-pedagógico altamente atractivo
<b>OBJETIVOS DE RRPP</b>	
6	Posicionar la identidad corporativa
<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	
9	Desarrollar sistema institucional de investigaciones
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	
8	Certificar la organización en la norma ISO 9001 : 2008
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	
10	Desarrollar soluciones tecnológicas aplicables a nivel interno y externo
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO HUMANO</b>	
11	Potenciar el recurso humano de la organización

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

**Tabla 6.** Proyectos estratégicos FUNAP

PROYECTOS ESTRATÉGICOS FUNAP 2013-2015	
1	Familia FUNAP – Altamente Efectiva
2	FUNAP sin Fronteras
3	FUNAP Investiga
4	FUNAP orientada al cliente
5	Conquistando a los Stakeholders

**Fuente:** Elaboración propia

**Matriz 17.** Relación: Objetivos estratégicos – Proyectos estratégicos

	OBJETIVOS										
	O 1	O2	O3	O 4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11
Proyecto 1	X			X				X			X
Proyecto 2	X	X	X			X	X				
Proyecto 3	X			X	X	X	X		X	X	
Proyecto 4	X		X	X	X	X		X	X		
Proyecto 5	X			X		X					

**Fuente:** Elaboración propia

**Matriz 18.** Relación: Dependencias – Proyectos estratégicos

	DEPEDENCIAS			
	PRESIDENCIA JD	DIVISIÓN DE PROYECTOS	DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES	DIVISIÓN DE RRII
Proyecto 1	X			
Proyecto 2	X	X	X	
Proyecto 3			X	
Proyecto 4		X		
Proyecto 5			X	X

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7.** Descripción Proyecto Estratégico N° 1

PROYECTO 1	FAMILIA FUNAP – ALTAMENTE EFECTIVA	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 1	Ambientes que Inspiran	Presidencia JD
Estrategia 2	Talentos Pertinentes	Presidencia JD
Estrategia 3	Salarios FUNAP	Presidencia JD
DESCRIPCIÓN	Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestro talento humano	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 8.** Descripción Proyecto Estratégico N°2

PROYECTO 2	FUNAP SIN FRONTERAS	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 4	FUNAP.co	Presidencia JD
Estrategia 5	Portafolio FUNAP	División de Proyectos
Estrategia 6	Modelo Corporativo FUNAP	Presidencia JD
DESCRIPCIÓN	Necesitamos crecer a nivel geográfico y en portafolio de productos	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 9.** Descripción Proyecto Estratégico N° 3

PROYECTO 3	FUNAP A LA VANGUARDIA	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 7	Investigación formal y aplicada	División de Investigaciones
Estrategia 8	Investigación formativa	División de Investigaciones
Estrategia 9	Extensión	División de Investigaciones
Estrategia 10	Publicaciones	División de Investigaciones
DESCRIPCIÓN	Necesitamos investigar para genera nuevo conocimiento y desarrollar productos	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 10.** Descripción Proyecto Estratégico N°4

PROYECTO 4	FUNAP ORIENTADA AL CLIENTE	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 11	FUNAP 100% calidad	División de Proyectos
Estrategia 12	¿Qué pasó?	División de Proyectos
Estrategia 13	Gerenciando con nuestros cooperantes	División de Proyectos
DESCRIPCIÓN	Necesitamos certificar que nuestros productos son de optima calidad	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 11.** Descripción Proyecto Estratégico N° 5

PROYECTO 5	CONQUISTANDO A LOS STAKEHOLDERS	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 14	Esto es FUNAP, ¡mucho gusto!	División RRII
Estrategia 15	Stakeholders manos a la obra	División RRII
DESCRIPCIÓN	Debemos posicionarnos en la mente, manos y corazones de nuestros stakeholders	

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.4. PLANES DE ACCIÓN

**Tabla 12.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO		1		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Familia FUNAP – Altamente Efectiva				Presidente JD			
ESTRATEGIA BÁSICA		1		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Ambientes que Inspiran				Presidencia JD			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				Adecuación espacios locativos FUNAP – U de C			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Gestionar nuevas oficinas	07-04-13	31-10-13	Nueva oficina	Presidente JD	\$80.000.000 Información	Dinero, capital relacional
2	Definir mobiliario	05-11-13	08-11-13	Lista de requerimientos	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo
3	Comprar mobiliario	12-11-13	22-11-13	100% mobiliario adquirido	Presidente JD	\$ 7.000.000	Dinero, Despacho proveedores
3	Instalar mobiliario	25-11-13	06-12-13	Oficina acondicionada	Presidente JD	\$ 1.000.000 Recurso humano	Dinero
4	Diseñar semanas temáticas 2014	09-12-13	20-12-13	Agenda de semanas temáticas	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo
5	Implementar S/T 2014	20-01-14	19-12-14	Ejecución de semanas temáticas	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo
6	Diseñar semanas temáticas 2015	09-12-14	19-12-14	Agenda de semanas temáticas	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo
7	Implementar S/T 2015	19-01-15	18-12-15	Ejecución de semanas temáticas	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 13.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO				PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Familia FUNAP – Altamente Efectiva		1		Presidente JD			
ESTRATEGIA BÁSICA				DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Talentos Pertinentes		2		Presidencia JD			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				70% capacitaciones ejecutadas			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Identificar necesidades capacitaciones 2013	01-04-13	05-04-13	Lista de necesidades por División	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
2	Diseñar portafolio de capacitaciones 2013	08-04-13	19-04-13	Portafolio de capacitaciones 2013	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
3	Ejecutar capacitaciones 2013	15-07-13	20-12-13	02 Capacitaciones por año	Presidente JD	\$300.000 mano de obra	Dinero, disponibilidad coach
4	Identificar necesidades capacitaciones 2014	18-11-13	22-11-13	Lista de necesidades por División	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
5	Diseñar portafolio de capacitaciones 2014	25-11-13	06-12-13	Portafolio de capacitaciones 2014	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
6	Ejecutar capacitaciones 2014	03-03-14	19-12-14	04 Capacitaciones por año	Presidente JD	\$600.000 mano de obra	Dinero, disponibilidad coach
7	Identificar necesidades capacitaciones 2015	17-11-14	21-11-14	Lista de necesidades por División	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
8	Diseñar portafolio de capacitaciones 2015	24-11-14	05-12-14	Portafolio de capacitaciones 2015	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
9	Ejecutar capacitaciones 2015	02-03-15	18-12-15	04 Capacitaciones por año	Presidente JD	\$600.000 mano de obra	Dinero, disponibilidad Coach
10	Identificar necesidades de postgrado	08-04-13	12-04-13	Lista de necesidades por División	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
11	Diseñar portafolio de postgrados	15-04-13	26-04-13	Portafolio de formación de Postgrados	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
12	Ofertar	20-01-14	18-12-15	Patrocinio 50%	Presidente JD	\$24.000.000	Dinero

	estudios de postgrado			postgrado 04 empleados			
13	Identificar necesidades de educación continuada	08-04-13	12-04-13	Lista de necesidades por División	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
14	Diseñar portafolio de educación continuada	15-04-13	26-04-13	Portafolio de educación continuada	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo y conocimiento técnico de la división
15	Ofertar estudios de Educación continuada	20-01-14	18-12-15	Patrocinio 100% 02 productos-año	Presidente JD	\$4.000.000	Dinero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 3

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>				<b>PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA</b>			
Equipo Humano – Altamente Efectivo		1		Presidente JD			
<b>ESTRATEGIA BÁSICA</b>				<b>DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA</b>			
Salarios FUNAP		3		Presidencia JD			
				<b>INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL</b>			
				Política salarial implementada y auto sostenible			
	TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
		Inicio	Final				
1	Analizar, describir y valorar cargos	01-04-13	26-04-13	Documento descripción de cargos	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, información
2	Observar salarios del mercado	29-04-13	10-05-13	Listado de salarios por organización	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, información
3	Establecer compensación variable	13-05-13	17-05-13	Documento Compensación variable	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, información
4	Establecer la composición total del salario	20-05-13	24-05-13	Documento estructura salarial	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, información
5	Comunicar la política salarial	27-05-13	31-05-13	Presentación PPT	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, información
6	Ajuste anual 2014	02-12-13	20-12-13	Documento final 2014	Presidente JD	Equipos de oficina	Tiempo, información
7	Ajuste anual 2015	01-12-14	19-12-14	Documento final 2015	Presidente JD	Equipos de oficina	Tiempo, información

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO				PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP SIN FRONTERAS		2		Presidente JD			
ESTRATEGIA BÁSICA				DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP.co		1		Presidencia JD			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				Intervención anual en 4 departamentos de Colombia			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Identificar contactos por departamento 2013	01-04-13 04-06-13	05-04-13 07-06-13	Lista de contactos por organización	Director RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
2	Adaptar productos 2013	08-04-13 11-06-13	19-04-13 21-06-13	Productos terminados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, conocimiento técnico
3	Comercializar Productos 2013	22-04-13 24-06-13	07-06-13 20-12-13	Producto comercializado	Directora de Proyectos	\$1.200.000 equipos tecnológicos	Dinero
4	Identificar contactos por departamento 2014	03-02-14 03-06-14	07-02-14 06-06-14	Texto de alineación por producto	Director RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
5	Adaptar productos 2014	10-02-14 09-06-14	21-02-14 20-06-14	Productos terminados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, conocimiento técnico
6	Comercializar Productos 2014	24-02-14 24-06-14	06-06-14 19-12-14	Producto comercializado	Directora de Proyectos	\$2.000.000 equipos tecnológicos	Dinero
7	Identificar contactos por departamento 2015	02-02-15 08-06-15	06-02-15 12-06-15	Texto de alineación por producto	Director RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
8	Adaptar productos 2015	09-02-15 15-06-15	20-02-15 26-06-15	Productos terminados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, conocimiento técnico
9	Comercializar Productos 2015	23-02-15 29-06-15	05-06-15 18-12-15	Producto comercializado	Directora de Proyectos	\$2.000.000 equipos tecnológicos	Dinero

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO		2		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP SIN FRONTERAS				Directora de Proyectos			
ESTRATEGIA BÁSICA		2		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Portafolio FUNAP				Dirección de Proyectos			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				2 productos nuevos al año (base mínima) y 100% de productos actualizados y adaptados.			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Desarrollar lluvia de ideas 2013	01-04-13	05-04-13	Listado de potenciales productos a desarrollar	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
2	Desarrollar productos 2013	08-04-13	26-04-13	01 Producto terminado	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
3	Actualizar contenidos 2013	29-04-13	31-05-13	100% de productos actualizados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
4	Adaptar estrategias L/P 2013	20-05-13	31-05-13	100% de productos adaptados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
5	Desarrollar lluvia de ideas 2014	03-02-14 01-07-14	07-02-14 04-07-14	Listado de potenciales productos a desarrollar	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
6	Desarrollar productos 2014	10-02-14 07-07-14	28-02-14 01-07-14	02 Productos terminados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
7	Actualizar contenidos 2014	03-03-14 04-08-14	28-03-14 29-08-14	100% de productos actualizados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
8	Adaptar estrategias L/P 2014	17-03-14 19-08-14	28-03-14 29-08-14	100% de productos adaptados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
9	Desarrollar lluvia de ideas 2015	02-02-15 29-06-15	06-02-15 03-07-15	Listado de potenciales productos a desarrollar	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
10	Desarrollar productos 2015	09-02-15 06-07-15	27-02-15 31-07-15	02 Productos terminados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
11	Actualizar contenidos 2015	02-03-15 03-08-15	27-03-15 28-08-15	100% de productos actualizados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
12	Adaptar estrategias L/P 2015	16-03-15 17-08-15	27-03-15 28-08-15	100% de productos adaptados	Directora de Proyectos	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 17.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 3

PROYECTO ESTRATÉGICO		2		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP SIN FRONTERAS				Presidente JD			
ESTRATEGIA BÁSICA		3		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Modelo Corporativo FUNAP				Presidencia JD			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				3 Unidades Estratégicas de Negocio en funcionamiento			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Identificar ideas de negocios	01-04-13 31-03-14 30-03-15	26-04-13 25-04-14 24-04-15	Idea de negocio seleccionada	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
2	Establecer esquema plan de negocio	29-04-13 28-04-14 27-04-15	03-05-13 02-05-14 01-05-15	Esquema plan de negocio	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
3	Desarrollar plan de negocio	06-05-13 05-05-14 04-05-15	28-06-13 27-06-14 26-06-15	Documento plan de negocio	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información
4	Gestionar inversión Inicial	01-07-13 01-07-14 01-07-15	29-11-13 28-11-14 27-11-15	Dinero requerido inversión inicial	Presidente JD	Equipos de oficina, información	Tiempo, Acceso a la información

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 18.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA					
FUNAP ORIENTADA AL CLIENTE		4					
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA					
FUNAP 100% Calidad		1					
		INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL					
		FUNAP certificada en la norma ISO 9001:2008					
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Realizar diagnóstico estratégico	01-04-13	19-04-13	Identificar y analizar el DOFA	Practicante SGC 1 y 2	Equipos de oficina, base de datos, información gerencial	Acceso a la información
2	Realizar diagnóstico de SGC	01-04-13	19-04-13	Formulación básica del SGC	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, base de datos, información gerencial	Acceso a la información
3	Desarrollar campaña de sensibilización	22-04-13 06-05-13	03-05-13 22-05-13	Concientización sobre el proyecto de calidad a realizar	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, base de datos, información gerencial	Contar con el personal completo
4	Diseñar el documento de SGC	23-05-13	21-06-13	Diseño del SGC a implementar	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
5	Formar al personal en la gerencia y el mejoramiento continuo	24-06-13	28-06-13	Personal capacitado para la gerencia en mejoramiento continuo	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, información	Contar con el personal administrativo
6	Documentar el SGC	02-07-13	26-07-13	SGC listo para implementar	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
7	Implementar el SGC	22-07-13	13-09-13	SGC implementado	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
8	Monitorear y auditar el SGC	05-08-13 09-09-13 21-10-13 03-02-14	09-08-13 13-09-13 25-10-13 07-02-14	Informes de auditoría para el avance continuo del sistema	Fernando de la Vega – Karla Molina	Equipos de oficina, información	Desarrollo del plan acorde a las fechas
9	Certificar a FUNAP en la norma ISO 9001:2008	31-03-14	02-05-14	Certificado de FUNAP en la norma ISO 9001:2008	Fernando de la Vega – Karla Molina	\$5.000.000	Obtención de recursos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO				PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP ORIENTADA AL CLIENTE		4		Directora de proyectos			
ESTRATEGIA BÁSICA				DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
¿Qué pasó?		2		División de Proyectos			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				1 Sistema de medición implementado para el portafolio			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Diseñar sistema de medición portafolio 2013	06-05-13	28-06-13	1 sistema de medición diseñado 2013	Directora de proyectos	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
2	Ajustar sistema de medición portafolio 2014	03-03-14	25-04-14	Sistema de medición ajustado 2014	Directora de proyectos	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
3	Ajustar sistema de medición portafolio 2015	02-03-15	24-04-15	Sistema de medición ajustado 2014	Directora de proyectos	Equipos de oficina, información	Acceso a la información

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 3

PROYECTO ESTRATÉGICO				PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
FUNAP ORIENTADA AL CLIENTE		4		Lyz Negrete			
ESTRATEGIA BÁSICA				DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA			
Gerenciando con nuestros cooperantes		3		División de Proyectos			
				INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL			
				4 informes anuales y un sistema de gerencia compartida			
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Elaborar Informe anual 2013	01-11-13	29-11-13	Informe anual	Lyz Negrete	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
2	Elaborar Informe anual 2014	03-11-14	28-11-14	Informe anual	Lyz Negrete	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
3	Elaborar Informe anual 2015	02-11-15	27-11-15	Informe anual	Lyz Negrete	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
4	Diseñar sistema de gerencia compartida de proyectos	08-07-13	02-08-13	1 Sistema de gerencia	Lyz Negrete	Equipos de oficina, información	Conocimiento técnico

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 5 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO		5	PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA				
CONQUISTANDO A LOS STAKEHOLDERS			Director RRII				
ESTRATEGIA BÁSICA		1	DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA				
Esto es FUNAP, ¡mucho gusto!			División de RRII				
		INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL					
		70% de posicionamiento en nuestros Stakeholders					
TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
1	Diseñar estrategia de comunicación 2013	01-04-13	30-04-13	Documento estrategia de comunicación	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
2	Implementar estrategia de comunicación 2013	01-05-13	20-12-13	Estrategia de comunicación implementada	Director División RRII	\$3.000.000	Dinero
3	Diseñar estrategia de comunicación 2014	01-10-13	29-11-13	Documento estrategia de comunicación	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
4	Implementar estrategia de comunicación 2014	20-01-14	19-12-14	Estrategia de comunicación implementada	Director División RRII	\$4.000.000	Dinero
5	Diseñar estrategia de comunicación 2015	01-10-14	28-11-14	Documento estrategia de comunicación	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
6	Implementar estrategia de comunicación 2015	19-01-15	18-12-15	Estrategia de comunicación implementada	Director División RRII	\$4.000.000	Dinero

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22.** Descripción plan de acción Proyecto Estratégico 5 – Estrategia 2

TAREAS	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final					
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b> CONQUISTANDO A LOS STAKEHOLDERS		5	<b>PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA</b> Director de RRII				
<b>ESTRATEGIA BÁSICA</b> Stakeholders manos a la obra			2	<b>DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA</b> División de RRPP			
				<b>INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL</b> Participación del 70% de los stakeholders en acciones de marca			
<b>1</b>	Diseñar agenda de concursos 2013	06-05-13	31-05-13	Agenda anual de concursos	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
<b>2</b>	Implementar concursos 2013	04-06-13	20-12-13	Concursos implementados	Director División RRII	\$2.000.000	Dinero
<b>3</b>	Diseñar agenda de concursos 2014	02-09-13	30-09-13	Agenda anual de concursos	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
<b>4</b>	Implementar concursos 2014	20-01-14	12-12-14	Concursos implementados	Director División RRII	\$2.000.000	Dinero
<b>5</b>	Diseñar agenda de concursos 2015	01-09-14	30-09-14	Agenda anual de concursos	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información
<b>6</b>	Implementar concursos 2015	19-01-15	18-12-15	Concursos implementados	Director División RRII	\$3.000.000	Dinero
<b>7</b>	Diseñar estrategia metodológica voluntariado	04-06-13	28-06-13	Manual de procedimientos voluntariado	Director División RRII	Equipos de oficina, información	Acceso a la información

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 23.** Presupuesto Proyecto Estratégico N° 1

<b>PRESUPUESTO PROYECTO ESTRATÉGICO No. 1</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>TOTALES X ESTRATEGIA</b>
<b>ESTRATEGIA 1</b>	\$ 8.000.000	\$ 80.000.000	\$ -	\$ <b>88.000.000</b>
<b>ESTRATEGIA 2</b>				
Capacitaciones	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.500.000
Postgrados		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000
Edu. Continuada		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
<b>Subtotal</b>	\$ 300.000	\$ 14.600.000	\$ 14.600.000	\$ <b>29.500.000</b>
<b>ESTRATEGIA 3</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTALES X AÑO</b>	\$ <b>8.300.000</b>	\$ <b>94.600.000</b>	\$ <b>14.600.000</b>	\$ <b>117.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24.** Presupuesto Proyecto Estratégico N° 2

<b>PRESUPUESTO PROYECTO ESTRATÉGICO No. 2</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>TOTALES X ESTRATEGIA</b>
<b>ESTRATEGIA 4</b>	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ <b>5.200.000</b>
<b>ESTRATEGIA 5</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ESTRATEGIA 6</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTALES X AÑO</b>	\$ <b>1.200.000</b>	\$ <b>2.000.000</b>	\$ <b>2.000.000</b>	\$ <b>5.200.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25.** Presupuesto Proyecto Estratégico N° 4

<b>PRESUPUESTO PROYECTO ESTRATÉGICO No. 4</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>TOTALES X ESTRATEGIA</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ <b>5.000.000</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ESTRATEGIA</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTALES X AÑO</b>	\$ -	\$ <b>5.000.000</b>	\$ -	\$ <b>5.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26.** Presupuesto Proyecto Estratégico N° 4

<b>PRESUPUESTO PROYECTO ESTRATÉGICO No. 5</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>TOTALES X ESTRATEGIA</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ <b>11.000.000</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ <b>7.000.000</b>
<b>TOTALES X AÑO</b>	\$ <b>5.000.000</b>	\$ <b>6.000.000</b>	\$ <b>7.000.000</b>	\$ <b>18.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27.** Presupuesto Total Plan Estratégico

<b>AÑOS</b>			<b>TOTAL PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
\$ 14.500.000	\$ 107.600.000	\$ 23.600.000	\$ <b>145.700.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA ESTRATÉGICA**

#### **5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

De acuerdo a Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Score Card (2009), el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco donde se traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Según Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (2004), la aplicación del cuadro de mando integral a organizaciones o empresas sin ánimo de lucro ha sido una de las extensiones más gratificantes del concepto original. Estas organizaciones se esfuerzan por cumplir con su misión, no por conseguir destacados resultados financieros que incluso más que las empresas con ánimos de lucro. Se trata de organizaciones que necesitan un sistema global de indicadores financieros y no financieros para motivar y evaluar su actuación.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes; las finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta para articular y comunicar la estrategia organizacional, para comunicar la estrategia puntual del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, a fin de conseguir los objetivos comunes. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado para como un sistema de comunicación de información y de formación y no como un sistema de control.

**Tabla 28.** Balanced Score Card – Cuadro de Mando Integral

<b>BALANCED SCORE CARD</b>				
<b>OBJETIVO ESTRTEGICO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Ampliar el campo de acción a nivel geográfico	¿A cuántas ciudades, departamentos o países han llegado los productos de FUNAP?	4 ciudades, departamentos o países penetrados cada uno con mínimo 2 productos de la fundación por cada año	Nº de ciudades, departamentos o países donde se ejecute por lo menos dos proyectos por año	Presidente JD
Asegurar una posición financiera transparente y auto sostenible	¿Qué tan sostenible es nuestra estructura financiera?	3 unidades de negocio en funcionamiento, generando un margen neto de utilidad del 10% superior al costo de sostenimiento de FUNAP	Margen neto de utilidad por UEN Vs costo de sostenimiento de FUNAP	Presidente JD
Establecer un modelo lúdico-pedagógico altamente atractivo	¿Qué tan atractivo es para los potenciales beneficiarios los productos de FUNAP?	80% de los potenciales beneficiarios manifiestan interés de disfrutar del producto de FUNAP que se le presente	(Nº de beneficiarios interesados / Nº de potenciales beneficiarios informados)*100	Directora de Proyectos
Potenciar el recurso humano de la organización	¿Cuál debe ser el equipo humano de FUNAP, y cual su nivel de competencia e idoneidad para afrontar los retos que le esperan?	90% de metas alcanzadas por puesto de trabajo	(Nº de metas alcanzadas por puesto de trabajo/ Nº de metas establecidas por puesto de trabajo) *100	Presidente JD
Desarrollar soluciones tecnológicas aplicables a nivel interno y externo	¿Cuál debe ser la plataforma tecnológica optima de FUNAP?	70% de requerimientos tecnológicos atendidos	(Requerimientos atendidos de infraestructura tecnológica/ Nº de requerimientos totales de infraestructura tecnológica) *100	Director de Investigaciones
Desarrollar sistema institucional de investigaciones	¿Qué cantidad y de qué nivel de calidad deben ser las producciones investigativas de FUNAP?	Desarrollar 2 investigaciones por año, cuyos productos sean de calidad certificada por la comunidad académica local, nacional e internacional.	Nº de investigaciones por año y Nº de productos colocados	Director de Investigaciones
Certificar la organización en la norma ISO 9001 : 2008	¿Cuándo debe estar certificada la fundación?	Certificar la fundación en la norma ISO 9001:2008 al final del I semestre de 2014	Fecha de certificación de la fundación	Director de Proyectos

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Es evidente que las organizaciones actuales deben establecer una carta de navegación en el largo plazo, atendiendo a las previsiones que sugiere el entorno en el mediano plazo y por tal motivo establecer un conjunto de acciones que garantice una posición diferenciada de la organización en la industria en la que desarrolle sus actividades económicas.

La planeación estratégica, en este sentido se convierte en una herramienta gerencial de gran importancia, al pretender que las organizaciones no naveguen a la deriva en aguas de océanos rojos o azules, al contrario tengan un puerto claro a donde abordar en determinado lapso. Puerto que debe representar para cada empresa u organización, un lugar adecuado, el espacio que los sueños y expectativas de sus altos directivos hayan determinado para la organización, fundamentados en un estado actual y en los recursos que se tengan, sin desconocer el potencial que representa el talento humano de su organización.

Partir de un estado actual el cual se identifica con el diagnóstico estratégico, soñar con un estado deseado el cual es sugerido por un proceso de reflexión denominado direccionamiento estratégico, establecer los caminos o rutas de acceso que se deben tomar para que la organización se traslade del estado actual al estado deseado. Todo lo anterior en el marco de un sistema que permita comunicar, informar y formar al recurso humano de la organización para lograr y reajustar el éxodo que representa trasladarse de un punto a otro que garantice una posición adecuada en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility. (01 de 2006). *www.accountability.org*. Recuperado el 14 de 03 de 2013, de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Agencia Nacional de Infraestructura. (03 de 09 de 2012). *www.ani.gov.co*. Recuperado el 31 de 08 de 2012, de <http://siinco.inco.gov.co/siinco/portuario/publico.asp>
- Amaya Amaya, J. (2010). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás .
- Banco de la República. (12 de 04 de 2012). *www.banrep.gov.co*. Recuperado el 22 de 08 de 2012, de [http://www.banrep.gov.co/junta-directiva/jd\\_direc\\_inf\\_princ.htm#2012](http://www.banrep.gov.co/junta-directiva/jd_direc_inf_princ.htm#2012)
- Brassett, D. W., & Mateus, J. R. (2002). La Globalización: sus Efectos y Bondades. *Revista Economía y Desarrollo* , 65-77.
- BSI Group. (2012). <http://www.bsigroup.com.mx>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.bsigroup.com.mx: http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/>
- Congreso de la República de Colombia Oficina de Asistencia Técnica Legislativa . (09 de 06 de 2003). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de [www.juanfe.org](http://www.juanfe.org): <http://www.juanfe.org/wp-content/uploads/2012/07/Regulaci%C3%B3n-Control-y-Vigilancia-de-las-ONGs-2003.pdf>
- Consejo Corporativo de Competitividad. (2012). *www.compitem.com.co*. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de [http://www.compitem.com.co/site/competitividad/?explanatory\\_dictionary\\_alphabet\\_letter=C](http://www.compitem.com.co/site/competitividad/?explanatory_dictionary_alphabet_letter=C)
- Consejo Privado de Competitividad . (2012). <http://www.compitem.com.co>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.compitem.com.co>: [http://www.compitem.com.co/site/competitividad/?explanatory\\_dictionary\\_alphabet\\_letter=C](http://www.compitem.com.co/site/competitividad/?explanatory_dictionary_alphabet_letter=C)
- CreceNegocios. (2012). <http://www.crecenegocios.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.crecenegocios.com: http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson - Prentice Hall.
- De Gerencia. (1 de Julio de 2010). <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/prospectiva-estrategica-y-sobrevivencia-empresarial>
- Definición ABC. (2011). <http://www.definicionabc.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.definicionabc.com: http://www.definicionabc.com/general/construccion.php>

Definición. (2008). <http://definicion.de>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/gestion/>

Definición. (2011). <http://definicion.de>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/consumidor/>

Definición. (2008). [www.definicion.de](http://www.definicion.de). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://definicion.de/gestion/>

Diccionario WordReference. (2005). <http://www.wordreference.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.wordreference.com>: <http://www.wordreference.com/definicion/muelle>

Diccionario WordReference. (2005). <http://www.wordreference.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.wordreference.com>: <http://www.wordreference.com/definicion/competencia>

Ecopetrol S.A. (31 de 08 de 2012). [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co). Recuperado el 31 de 08 de 2012, de <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=133&conID=37252>

García , E. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México: Editorial Trillas.

García, E. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México: Trillas.

Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación. (21 de 09 de 2011). <http://www.graduadoscolombia.edu.co>. Recuperado el 2012 de 08 de 31, de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/channel.html>

Infoviews. (s.f.). <http://www.infoviews.com.mx>. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de <http://www.infoviews.com.mx>: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Kaplan, R., & Norton , D. (2001). *The strategy focused organization*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Score Card*. Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* . Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R., & Norton, D. *The Balance Score Card-Measures that drive performance*. Harvard Bussines Review.

Kaplan, R., & Norton, D. *The Balance ScoreCard-Measures that drive Performance*. Harvard Business Review.

Martínez Pedròs, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboraciòn del Plan Estratègic y su implementaciòn a través del Cuadro de Mando Integral* . España: Editorial Diez de Santos.

Michael A., W., & James L., F. (1990). *Innovación and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. John Wiley & Sons Inc.

Ministerio de Minas y Energía. (15 de 03 de 2012). [www.minminas.gov.co](http://www.minminas.gov.co). Recuperado el 31 de 08 de 2012, de [http://www.minminas.gov.co/minminas/hidrocarburos.jsp?cargaHome=2&opcionCalendar=4&id\\_noticia=1228](http://www.minminas.gov.co/minminas/hidrocarburos.jsp?cargaHome=2&opcionCalendar=4&id_noticia=1228)

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson - Prentice Hall.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *EL proceso estrtrégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson - Prentice Hall.

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/Main/Hipotesis>

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAutomatizacion>

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/DefinicionClasificacionYElementosConstitutivosDeUnaSubestacion>

Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Que son los indicadore? *Notas: Revistas de información y análisis* , 52-58.

Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los Indicadores? *Notas: Revistas de Información y Analisis* , 52-58.

Padilla Villacís, J. V. (Enero de 2012). [www.uisrael.edu.ec](http://www.uisrael.edu.ec). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://186.42.96.211:8080/jspui/handle/123456789/119>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas par ael análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental .

RAE. (2010). [lema.rae.es/drae/](http://lema.rae.es/drae/). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/>

Red en Derechos. (09 de 2011). [www.redenderechos.org](http://www.redenderechos.org). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.redenderechos.org/webdav/publico/analisispoliticasw2.pdf>

Rincón Salazar, M. (03 de 2004). [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1502.pdf>

Rodriguez, G., Gil Florez, J., & García Jiménez, E. (1996). <http://es.scribd.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://es.scribd.com>: <http://es.scribd.com/doc/13070647/Metodologia-de-La-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2>

Ruiz Ordóñez, R. U., Guzman Obana, J., & De la Rosa i Esteva, J. L. (2007). *Dirección Empresarial Asistida: Cómo alinear estratégicamente su Organización*. Madrid - España: Editorial Visión Net.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos Índices de Gestión*. Bogotá: 3 R Editores.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá D.C: 3R Editores.

Sinnexus. (2011). <http://sinnexus.es>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://sinnexus.es>: [http://sinnexus.es/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://sinnexus.es/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

Sinnexus. (2011). <http://sinnexus.es>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://sinnexus.es>: [http://sinnexus.es/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://sinnexus.es/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

Sinnexus. (2011). [www.sinnexus.es](http://www.sinnexus.es). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de [http://sinnexus.es/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://sinnexus.es/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

UNESCO. (16 de 11 de 1972). [www.unesco.org](http://www.unesco.org). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13055&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13055&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). <http://www.virtual.unal.edu.co>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://www.virtual.unal.edu.co>: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

West, M., & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons Inc.

## CRONOGRAMA

Etapa	Tiempo/ Semanas	1	2	3	4	5	6
	Recolección y análisis de información						
Realización diagnóstico estratégico							
Realización direccionamiento estratégico							
Realización formulación estratégica							
Realización cuadro de mando integral							

## PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Papelería y útiles de oficina	\$ 200.000
Transporte	\$ 150.000
Fotocopias	\$ 80.000
Anillados	\$ 30.000
Telefonía	\$ 100.000
Internet	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 660.000</b>