

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA TALLER
PARA CIEGOS – ETACI

SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA TALLER
PARA CIEGOS – ETACI

SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de
Ingeniero Industrial

Director
Pascual Rueda Forero
Magister en Administración

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015

DEDICATORIA

A Dios, por haberme acompañado en todos los momentos de mi vida, y por quien estoy hoy aquí, culminando una gran meta.

A mis padres, Sebastián García Martínez y Yaneth Alicia Méndez Espinosa, por su inmensa dedicación y apoyo durante todas las etapas de mi vida y en mi carrera profesional.

A mis hermanos Kevin García y Tatiana Méndez, y sobrinas Verónica y Vittoria, los cuales han sido fuente de motivación para lograr cada uno de mis sueños.

A mi mejor amiga, Angie Daniela Castañeda Cajicá, por cada uno de sus consejos e incondicional apoyo en cada momento de mi vida. (Q.E.P.D)

A mis amigos y amigas, los cuales me han brindado fuerza, en los momentos que más lo he necesitado.

A TI, por haber estado incondicionalmente, sin importar las circunstancias.

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, por la confianza brindada en el momento de aceptarme como practicante.

A los Directivos y profesores de la Escuela Taller para Ciegos, por abrirme las puertas de ésta maravillosa Fundación para llevar a cabo mi proyecto de grado.

A mi Director, Pascual Rueda Forero por su dedicación en la asesoría y elaboración de éste documento.

A los Docentes, por su constante e incondicional dedicación en cada una de las asignaturas de mi carrera profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESCUELA TALLER PARA CIEGOS – ETACI	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	21
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1 MARCO CONCEPTUAL	24
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Teoría de la Planeación Estratégica de Fred R. David	26
2.2.2 Teorías del Balanced Scorecard.	34
2.3 MARCO HISTORICO	35
2.4 MARCO LEGAL	37
2.4.1 Declaración Universal de los Derechos Humanos. ¡Error! Marcador no definido.	
2.4.2 Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud.	37
2.4.3 Constitución Política de Colombia	38
2.4.4 Ley 361 de 1997	38
2.4.5 Ley 100 de 1993	38
2.4.6 Decreto 2082 de 1996	39
2.5 ESTADO DEL ARTE	39
2.5.1 Diseño de una Plan Estratégico para la Empresa Piedecuestana de Servicios Públicos E.S.P.	39
2.5.2 Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la Fundación la Divina Misericordia.	40
2.5.3 Planeación Estratégica y Financiera para la Fundación Nukuma, ubicada en el Páramo de Guerrero, área rural del municipio de Zipaquirá.	40

2.5.4 Diseño de un Plan Estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander	41
2.5.5 Plan Estratégico de Gestión Social de la Fundación Fruto Social de la Palma -FSP- en el marco de la responsabilidad social del sector Palmicultor para el corregimiento de Yarima, municipio de San Vicente de Chucurí	41
3 METODOLOGÍA	42
3.1 FASE DIAGNOSTICA	43
3.2 FASE DIRECCIONAMIENTO	43
3.3 FASE ESTRATÉGICA	44
3.4 FASE BALANCED SCORECARD	44
4. DISEÑO METODOLÓGICO	45
4.1 AUDITORÍA	45
4.1.1 Auditoría Interna	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2 Auditoría Externa	54
4.2 DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	66
4.2.1 Direccionamiento Estratégico	66
4.2.2 Formulación Estratégica	71
4.3 BALANCED SCORECARD	86
4.3.1 Mapa Estratégico	86
4.3.2 Tabla Balanceada	87
4.3.3 Implementación	91
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS	114

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Etapas de la Planeación Estratégica	27
Cuadro 2. Pasos para la elaboración de la matriz EFE	29
Cuadro 3. Pasos para la elaboración de la matriz EFI	30
Cuadro 4. Tipos de estrategias según Fred R. David	31
Cuadro 5. Matrices de la Etapa de Ajuste	32
Cuadro 6. Pasos para la elaboración de la Matriz MPEC	34
Cuadro 7. Análisis lista de verificación - Objetivos	46
Cuadro 8. Análisis lista de verificación - Estructura y Organización	46
Cuadro 9. Análisis lista de verificación - Planeación	47
Cuadro 10. Análisis lista de verificación – Áreas	47
Cuadro 11. Análisis lista de verificación - Control	48
Cuadro 12. Análisis lista de verificación – Personal	48
Cuadro 13. Análisis lista de verificación - Administración del Personal	49
Cuadro 14. Análisis lista de verificación - Seguridad e Higiene	50
Cuadro 15. Análisis lista de verificación - Recursos Materiales	50
Cuadro 16. Análisis lista de verificación - Mercadeo	51
Cuadro 17. Análisis lista de verificación - Inclusión laboral	51
Cuadro 18. Análisis lista de verificación - Finanzas	52
Cuadro 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos	53
Cuadro 20. Fundaciones Inscritas 2011 - 2014	62
Cuadro 21. Matriz de Evaluación de Factores Externos	63
Cuadro 22. Matriz de Perfil Competitivo	64
Cuadro 23. Matriz DOFA	65
Cuadro 24. Valores Escuela Taller para Ciegos	66
Cuadro 25. Evaluación de los componentes de la Misión	67
Cuadro 26. Evaluación de los componentes de la Visión	68
Cuadro 27. Objetivos organizacionales Escuela Taller para Ciegos	70
Cuadro 28. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	73
Cuadro 29. Matriz Interna - Externa	75
Cuadro 30. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	78
Cuadro 31. Orden de importancia, Implementación de estrategias	80
Cuadro 32. Plan de acción Estrategia No 05	81
Cuadro 33. Plan de acción Estrategia No 08	82
Cuadro 34. Plan de acción Estrategia No 10	83
Cuadro 35. Plan de acción Estrategia No 01	84
Cuadro 36. Barrios Convocatorias Escuela Taller para Ciegos	91
Cuadro 37. Barrios Visitados por la Escuela Taller por Ciegos	93
Cuadro 38. Grupos objeto a ser capacitados	99
Cuadro 39. Evidencias capacitaciones Grupo A	99

Cuadro 40. Evidencias Capacitaciones Grupo B	104
Cuadro 41. Resultados Implementación Macro-Estrategia	105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica	27
Figura 2. Fuerzas Externas de la Auditoría Externa	28
Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	29
Figura 4. Metodología para la formulación de un Plan Estratégico	42
Figura 5. Inscripción Empresas Sin Ánimo de Lucro 2011 - 2014	62
Figura 6. Publicación de la Misión y Visión en lenguaje braille	69
Figura 7. Publicación de la Misión y Visión en lenguaje escrito	70
Figura 8. Matriz Boston Consulting Group	72
Figura 9. Plano Cartesiano Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	74
Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia	76
Figura 11. Mapa Estratégico Escuela Taller para Ciegos	86
Figura 12. Convocatorias Barrios de Bucaramanga y su área metropolitana	98
Figura 13. Análisis de datos – Conocimientos antes de la capacitación	101
Figura 14. Análisis de datos – Conocimientos después de la capacitación	102
Figura 15. Análisis de datos – Aplicación de los conocimientos de la capacitación	102
Figura 16. Análisis de datos – Utilidad de la capacitación	103
Figura 17. Análisis de datos – Satisfacción con las herramientas y metodología	103

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Lista de verificación de la Escuela Taller para Ciegos	114
Anexo B. Certificado de matrículas de la Escuela Taller para Ciegos	118
Anexo C. Evaluación de la capacitación en aspectos relacionados con el plan de negocios en la Escuela Taller para Ciegos	119
Anexo D. Socialización del plan estratégico de la Escuela Taller para Ciegos	120
Anexo E. Acta de reunión con el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	122

RESUMEN

El presente documento contiene la formulación de un plan estratégico para la Escuela Taller para Ciegos, una institución sin ánimo de lucro fundada en 1971 realizada por el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga con objeto a fortalecer la proyección social de la Institución educativa.

El método para la elaboración fue el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred R. David, articulado con el Balanced Scorecard diseñado por Kaplan y Norton. Los resultados obtenidos presentan una macro-estrategia que serán implementada por los funcionarios de la Fundación y/o practicantes del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial con miras a lograr los nueve objetivos estratégicos contenidos en el Balanced Scorecard.

Con el estudio, se evidenció la importancia de la formulación de un plan estratégico para todo tipo de organizaciones independiente de su función social, debido a que ésta provee un enfoque a largo plazo y un pensamiento estratégico con el fin lograr la permanencia durante los próximos años.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Estrategias, Fundación, Misión, Objetivos, Planeación Estratégica, Visión.

ABSTRACT

This document contains the formulation of a strategic plan for the Escuela Taller para Ciegos, a non-profit organization founded in 1971. The Project was developed by the Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE of Santo Tomas' University in order to strengthen the social projection of the educational Institution.

The method for the elaboration was the integrated model of strategic management proposed by Fred R. David, articules with the Balanced Scorecard designed by Kaplan y Norton. The results presented is a macro-strategy to be implemented by employees of the Foundation and/or practitioners of the Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial to archieve the nine strategic objectives contained in the Balanced Scorecard.

In the study, it reflected the importance of formulating a strategic plan for all types organizations independently their social function because it provides a long-term and a strategic thinking to archieve permanency over the coming years.

Keys Words: Balanced Scorecard, Foundation, Mission, Objectives, Strategies, Strategic plan, Vision

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica remonta sus inicios a 1950, en donde las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo.

En primera instancia, la formulación de un plan estratégico era contemplada por empresas con ánimo de lucro, debido a que su visión a largo plazo se enfocaba únicamente al aumento de utilidades a la organización y por ende a los accionistas. Sin embargo, durante las últimas décadas ha sido considerada vital para cualquier tipo de organización por los múltiples beneficios ofrecidos por ésta.

La Escuela Taller para Ciegos contemplo la formulación de un Plan Estratégico con objeto a lograr a su permanencia durante los próximos años.

En primera instancia, se realizó un diagnóstico inicial con el fin de conocer las fortalezas y debilidades, y una búsqueda en fuentes secundarias de información con el propósito de indagar acerca de las posibles oportunidades y amenazas a las cuales se encontraría expuesta la Fundación.

Seguidamente, se diseñó el direccionamiento estratégico por medio de las declaraciones de misión, visión, valores y objetivos, con objeto a proveer a la Fundación de una serie de directrices útiles para su funcionamiento. Asimismo, se formularon y evaluaron múltiples estrategias establecidas mediante el análisis de los factores internos y externos.

Posteriormente, se elaboró el Balanced Scorecard con el propósito de establecer un escenario propicio para la implementación de la macro-estrategia seleccionada, la cual la referente a obtener el reconocimiento, sostenibilidad y perdurabilidad de la Escuela Taller para Ciegos. Dicha macro-estrategia se llevará a cabo mediante la articulación de 4 estrategias las cuales son: Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana, capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma, certificar a la Escuela Taller para Ciegos bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008, con el fin de estandarizar los procesos que se desarrollan en la Fundación, Realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de ser beneficiario de acciones solidarias.

Finalmente, se inició la implementación de las estrategias relacionadas con la búsqueda de nuevos usuarios y capacitaciones en aspectos relaciones con el plan de negocios.

1. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESCUELA TALLER PARA CIEGOS – ETACI

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el transcurso de los años las personas con discapacidad se han encontrado expuestas a diversas situaciones de discriminación y exclusión social, las cuales les han impedido ejercitar sus derechos y libertades en igual grado que el resto de los ciudadanos, obligándolas a no participar plenamente en las actividades que desarrolla la sociedad en la que se encuentran inmersos.

Entendiéndose, como discapacitado según la Real Academia Española: Persona impedida o entorpecida en alguna de las actividades cotidianas consideradas normales por alteración de sus funciones intelectuales o físicas¹.

En la actualidad, la Organización Mundial de la salud (OMS) en su Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF) señala dos divisiones: Funcionamiento-Discapacidad, y Factores Contextuales. La primera división, se subdivide en dos componentes: Funciones-Estructuras Corporales, y Actividades-Participación².

En el componente Funciones-Estructuras Corporales se encuentran las principales discapacidades que observamos en la sociedad como lo es: la discapacidad visual, la discapacidad auditiva, discapacidad cognitiva, entre otras.

En el ámbito global, la OMS informa lo siguiente en lo referente a la discapacidad visual: En el mundo hay aproximadamente 285 millones de personas con discapacidad visual, de las cuales 39 millones son ciegas y 246 millones presentan baja visión, 80% de casos se puede evitar o curar, pero este tipo de tratamiento es limitado por el país en el que se encuentra la persona debido a que en un 90% este tipo de discapacidad se presenta en países en desarrollo³ como lo es Colombia.

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). Diccionario de la lengua española (22. ed.). Madrid, España. [Citado: 18 de Agosto de 2014].

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD y ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Clasificación Internacional Del Funcionamiento, De La Discapacidad Y De La Salud. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: http://conadis.gob.mx/doc/CIF_OMS.pdf

³ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Ceguera Y Discapacidad Visual. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>

En Colombia, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) se encontraban 2.632.255 personas con por lo menos una limitación (*), dentro de las cuales 1.143.992 poseen limitaciones para ver⁴, siendo la principal discapacidad presente en el territorio Nacional. Los departamentos con mayor incidencia es: Caquetá, Vaupés, Arauca, San Andrés y Providencia y Putumayo, y los de menor es: Vichada, Bogotá, Antioquia, Guaviare y Caldas, según los resultados del último censo general de la población desarrollado en el año 2005. Por su parte el departamento de Santander refleja una prevalencia de 43,6% es decir que por cada 100 colombianos con limitaciones, 44 personas tienen limitaciones para ver.

Asimismo, en el artículo titulado “Situación de la población con discapacidad en Santander”, se menciona que en Bucaramanga y su área metropolitana existían 24.474 personas con limitación permanentes para ver, según datos del último censo general de la población⁵.

Por lo tanto, es de gran importancia cuestionarse acerca de la labor que hacen las Instituciones que prestan servicios a este tipo de personas.

En este contexto, en la ciudad de Bucaramanga funciona La Escuela Taller para Ciegos (ETACI), una Institución sin ánimo de lucro con patrimonio propio y personería Jurídica No 008 del 5 de Enero de 1971 fundada por la Señora Cecilia Morantes de Gavassa junto con el invidente Miguel Antonio Rodríguez.

Desde sus inicios, la Institución ha sido abanderada en la dignificación y reconocimiento de las personas con discapacidad visual como ser humano capaz de valerse por sí mismo y aportar al desarrollo de la comunidad.

Actualmente, ETACI posee 4 ejes de trabajo, los cuales representan los principales escenarios reales a los cuales se ha enfocado la Fundación, sin embargo según la observación y consenso de algunos profesores y directivos de ETACI se identifican varias dificultades las cuales no han permitido generar el impacto deseado en la sociedad.

(*) Terminado considerado como sinónimo para referirse a la discapacidad.

⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Discapacidad. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/discapacidad.pdf>

⁵ URIBE, Juan Carlos y HORMIGA, Claudia Milena. Situación De La Población Con Discapacidad En Santander. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: http://www.observatorio.saludsantander.gov.co/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=463&tmpl=component&format=raw&Itemid=3

Teniendo en cuenta lo anterior, los ejes de trabajo y sus principales problemas son:

- **Vinculación de nuevos usuarios:** La Fundación constantemente está en la búsqueda de nuevos usuarios, con el propósito de realizar sus actividades de habilitación, rehabilitación y apoyo a la inclusión integral, pero debido a los pocos registros existentes de personas con discapacidad visual en los diferentes sectores de Bucaramanga y su área metropolitana, la falta de recursos monetarios por parte de las familias y poco conocimiento de los programas que desarrolla la Fundación en la sociedad, se obstaculiza el desarrollo de este eje de trabajo.
- **Desarrollo de programas:** La Fundación actualmente posee 7 programas entre los cuales los más importantes son los concernientes a la intervención psicosocial para la persona con discapacidad visual y su familia, atención a menores y apoyo a la inclusión educativa, y expresión corporal. Los programas se desarrollan normalmente, sin embargo en repetidas ocasiones los materiales y/o equipos para desarrollarlos no son los idóneos o son obsoletos por lo cual las actividades en el interior de cada programa se realizan sin una debida planeación.
- **Inclusión Laboral:** La articulación de las personas invidentes al entorno laboral es un aspecto de vital importancia para la Fundación, esta articulación se realiza por medio de sensibilización a los empresarios y capacitaciones por parte del SENA en diversos programas, sin embargo los usuarios de la Fundación mencionan que los empresarios poseen poco interés en la inclusión laboral y que desconocen algunos aspectos ligados al emprendimiento.
- **Producción:** El área de producción contemplaba primordialmente la elaboración de escobas y traperos, desarrollado por usuarios de la Fundación, pero debido a la poca estandarización en la elaboración de los productos, deficiencia de materia prima y baja constancia por parte de los usuarios, se realiza en circunstancias excepcionales a pesar de las constantes solicitudes de compra en las Instalaciones de la Fundación.

Por su parte, la contratación se realiza generalmente mediante dos mecanismos:

- **Contratación Directa:** Egresados de la Escuela Taller para Ciegos.
- **Contratación Indirecta:** Personas que presentan sus hojas de vida a la Alcaldía de Bucaramanga, y está adjudica un contrato.

La comunicación en el interior de la Fundación fluye bidireccionalmente como explica a continuación:

- **Comunicación Ascendente:** Se realiza a través de jornadas pedagógicas realizadas en los primeros diez días de cada mes, allí la Junta Directiva, el Director y los profesores hablan de aspectos relacionados con el desarrollo de la Fundación.
- **Comunicación Descendente:** El Director imparte las ordenes a los profesores vía correo electrónico o verbalmente cuando sea necesario en su oficina.

En cuanto a la estructura organizacional no se encuentra formalmente establecida, y sus perfiles de cargo no están documentados, lo cual genera que las contrataciones se vean seriamente afectadas.

De igual modo, la toma de decisiones en el interior de la Fundación es función del Director si estas son de tipo operativas y de la Junta Directiva si son administrativas.

De esta manera, se evidencia que el principal problema al que se encuentra expuesta la Fundación y el cual es una barrera para cumplir sus objetivos es un nulo o deficiente proceso de planeación, lo cual genera que las actividades que se desarrollan en cada uno de los ejes de trabajo se encuentren insuficientemente proyectadas, por lo cual es necesario formular un Plan Estratégico el cual le brinde a la Fundación el logro de sus objetivos y mejora en el desarrollo de cada uno de sus ejes de trabajo producto de una correcta toma de decisiones.

La Escuela Taller para Ciegos durante su funcionamiento nunca ha poseído un Plan Estratégico, el cual oriente el desarrollo de sus operaciones lo cual ha conllevado a que sus actividades no tengan un fin específico.

Esta problemática puede generar que la Fundación no aproveche oportunidades claves para su desarrollo y reconocimiento en la comunidad, tales como: poca inserción de personas con discapacidad visual, lo cual generaría el cierre de la Fundación, deficiencia en las actividades que se desarrollan en cada uno de los programas, baja inclusión laboral de los usuarios de la Fundación, por lo cual se verían obligados a buscar otra manera de subsistencia como lo es pedir limosna.

Fred R. David define a la Planeación Estratégica como: “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.⁶” Como podemos observar, la planeación estratégica está directamente relacionada con la toma de decisiones, al ser estas formuladas, implantadas y evaluadas con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

Por su parte, Russell L. Ackoff plantea lo siguiente: “Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación⁷”. Dicho autor afirma de igual forma que Fred R. David que la planeación contempla un proceso de toma de decisiones, sin embargo no siempre equivale a la planeación.

En síntesis, la Planeación Estratégica es un proceso útil para la toma de decisiones en una empresa, pero no siempre esta toma de decisiones puede ser anticipada ya que existen diversos factores que no pueden ser controlados por la organización. Por lo cual, dichos factores deben ser mitigados contemplándolos en las fases de la formulación e implementación mediante el uso de herramientas que guíen las estrategias propiciando el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Steiner la define como “Esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.⁸”. Dicha definición incluye la importancia de establecer una serie de políticas y estrategias para ejecutar planes, que conllevaran al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Adicionalmente, Kotler contempla que la Planeación Estratégica desarrolla y mantiene una dirección que alinea las metas y los recursos⁹. Dicho aporte complementa a los mencionados anteriormente añadiéndoles el uso eficiente de los recursos.

⁶ DAVID, Fred R. Conceptos De Administración Estratégica. 9th ed. México: Pearson Educación, 2003. p. 5.

⁷ ACKOFF, Russell L. Un Concepto De Planeación De Empresas. México: Limusa-Wiley, 1972.

⁸ STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo Que Todo Director Debe Saber. México: Patria, 2007. p. 20.

⁹ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. y GARROS, Helena Uribe. Mercadeo De Servicios Profesionales. Santa fe de Bogotá: Legis Editores, 1988.

Finalmente, se debe establecer que en el proceso de Planeación Estratégica deben existir herramientas que guíen la ejecución de las estrategias, lo cual garantizará que estas sean cumplidas y que generen el impacto deseado.

Según Godínez, “El Balanced Scorecard es una de las herramientas que permite la implementación efectiva de la Planeación Estratégica y que busca evaluar el desempeño del negocio por medio de la fijación de indicadores cuantitativos alineados a estrategia del negocio, sus objetivos, procesos y necesidades de los clientes.¹⁰”. Por lo cual, el Balanced Scorecard debe ser contemplado en este proceso, puesto que guía las actividades que se desarrollan en pro de mejorar el desempeño del modelo de negocio.

Fernández menciona que el modelo de negocio deberá ser simple, priorizar lo importante, usar un lenguaje común, poseer un equipo de trabajo idóneo y tener una buena comunicación¹¹.

En el artículo, “Balanced Scorecard Should be Attention More in Organizations”, esta herramienta se define como un marco de gestión del desempeño estratégico que permite a las organizaciones gestionar y medir la entrega de su estrategia¹², lo cual ratifica la importancia que está tiene en el proceso de Planeación Estratégica.

En la mayoría de los casos, la elaboración de un Plan Estratégico es contemplado en las Instituciones con ánimo de lucro con el fin de garantizar su perdurabilidad en los próximos años producto del cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende de su visión, pero durante los últimos años se ha observado que todas las Instituciones independientemente de su propósito lucrativo deben contemplar dicho proceso ya que esté orienta las diferentes actividades que se desarrollan y establece un fin para las mismas.

Algunas Instituciones sin ánimo de lucro que han contemplado la Planeación Estratégica es: Fundación Nukuma, Fundación Fruto de Palma, Escuela de Estudios Industrial y Empresariales, Fundación Addis, Fundación Juan Carlos Pérez Santamaría, entre otras.

¹⁰ GODINEZ JASSO, Francisco Javier. Planeación Estratégica Y Balanced Scorecard. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/planeacion-estrategica-y-balanced-scorecard.html>

¹¹ FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar La Estrategia. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

¹² KHOZEIN, Ali. Balanced Scorecard should be Attention More in Organizations. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://rspublication.com/ijrm/jan-12%20pdf/4.pdf>

En dichas Instituciones, se ha enfatizado en la primera fase de la Planeación Estratégica es decir la Formulación, pero no se evidencia el uso de alguna herramienta que guie la ejecución de las estrategias por lo cual no se implementa efectivamente y los indicadores no son los esperados en la fase de Evaluación.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, este proyecto pretende el establecimiento de una serie objetivos y estrategias para la Escuela Taller para Ciegos, que resultaran consolidados en un Plan Estratégico junto con la elaboración del Balanced Scorecard, que permitirán conjuntamente a la Fundación tomar las decisiones correctas en el presente, las cuales repercutirán en el logro de sus metas a largo plazo.

Asimismo, es importante recalcar que en la actualidad la Fundación toma las decisiones conforme se le presentan sin tener en cuenta sus consecuencias a futuro por lo cual no se obtienen los resultados deseados en cada uno de los ejes de trabajo y sus actividades no se desarrollan eficazmente.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se puede mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas en la Escuela Taller para Ciegos ETACI, con objeto a lograr su perdurabilidad durante los próximos años?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto permitirá a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás fortalecer su línea estratégica de Proyección Social, en la que se encuentra adscrito el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, el cual brinda constantemente asesorías en temas concernientes al desarrollo empresarial en diversas entidades de Bucaramanga y su área metropolitana, y en este caso en una entidad sin ánimo lucro como lo es la Escuela Taller para Ciegos.

La Escuela Taller para Ciegos tiene como objeto brindar atención integral a la población con discapacidad visual con programas de: estimulación temprana, desarrollo y crecimiento, terapia del lenguaje, apoyo a la inclusión educativa, habilitación y rehabilitación integral, formación y desarrollo artístico, rehabilitación en baja visión, terapia ocupacional, terapia física, inclusión laboral, entre otros. Por lo cual, tener un Plan Estratégico le será útil para enfrentar los diversos tipos de situaciones que se le presenten en cada uno de los programas, analizándolas con relación a su direccionamiento estratégico y así tomar las decisiones correctas a corto, mediano y largo plazo, lo cual generará la permanencia y mejora continua de la Fundación durante los próximos años.

La Planeación Estratégica genera múltiples beneficios a la dirección de la Fundación, debido a que “Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio como lo son: simula el futuro, aplica el enfoque de sistemas, exige el establecimiento de objetivos, revela aclara oportunidades y peligros futuros, proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, sirve de base para otras funciones directivas, mide el desempeño, señala asuntos estratégicos.¹³”.

De igual modo, beneficia a los empleados de la misma porque “mejora la eficiencia y la efectividad organizacional, construye un equipo de trabajo experto, mejora la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna, mejora las comunicaciones y relaciones públicas, incrementa la productividad, crea sentido de participación a todos los niveles, entre otros.¹⁴”.

¹³ STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo Que Todo Director Debe Saber, Op. cit. p. 43.

¹⁴ QUINTAL PALOMO, Alberto. Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán. En: México: UADY.

Por su parte, la presencia del Balanced Scorecard genera: “alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, traducción de la visión y estrategias de acción, integración de información de diversas áreas de negocio, capacidad de análisis, entre otros”¹⁵.

Igualmente, forja una mayor comprensión, conciencia y alineación entre las diversas operaciones del negocio, facilita el monitoreo de las actividades ejecutadas y mejora la comprensión de los vínculos existentes entre una actividad y el establecimiento de metas más fácil¹⁶.

La Planeación Estratégica en Instituciones sin ánimo ha generado que el direccionamiento estratégico sea considerado confiable y preciso, la simulación de futuros escenarios sea considerada relevante en el funcionamiento actual de las Instituciones, el establecimiento de estrategias que rijan el rumbo durante los próximos años, evidenciar los errores que se producirían, conocer las expectativas de los usuarios con claridad, lo cual conjuntamente forja la perdurabilidad de las Instituciones.

Asimismo, es de gran importancia recalcar que la Fundación en la actualidad presta sus servicios a 39 niños y 26 adultos de estratos 1, 2 y 3 de Bucaramanga y su área metropolitana, los cuales serán los directamente beneficiados con la formulación de un Plan Estratégico, el cual mejorará en gran medida el desarrollo de cada uno de los ejes de trabajo.

¹⁵ TIEDCOOM. Concepto De Balanced Scorecard. BSC - Una Herramienta De Gestión Que Traduce La Estrategia De La Empresa En Un Conjunto Coherente De Indicadores. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

¹⁶ 2GC ACTIVE MANAGEMENT. FAQ: What are the Main Benefits of a Balanced Scorecard? [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://2gc.eu/files/resources/2GC-FAQ2-080901.pdf>

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Formular un Plan Estratégico para la Escuela Taller para Ciegos (ETACI), ubicada en la ciudad de Bucaramanga, mediante la aplicación del modelo integral de dirección estratégica, con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Fundación, identificando los factores internos y externos, y principales problemas con el fin de conocer la situación actual.
- Diseñar el direccionamiento estratégico y el plan de acción, mediante la reformulación de la misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales y estrategias, lo cual brindará un marco de referencia para el desarrollo de las actividades al interior de la Fundación.
- Elaborar el Balanced Scorecard, percibiendo las perspectivas financieras, del cliente, interna y de aprendizaje-crecimiento, con el propósito de implementar las estrategias y la misión de la Fundación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Análisis Interno: Consiste en identificar los diversos factores que existen en el interior de una empresa, los cuales pueden ser una fortaleza o una debilidad en el desarrollo de las funciones organizativas.

Análisis Externo: Consiste en identificar los diversos factores que existen en el exterior de una empresa, los cuales pueden ser una oportunidad o una amenaza en el desarrollo de las funciones organizativas.

Balanced Scorecard: “Representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.¹⁷”.

Discapacidad: “Término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales.¹⁸”.

Entidades sin ánimo de lucro: “Personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las Entidades sin ánimo de lucro no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.¹⁹”.

Estrategas: Personas que poseen la mayor responsabilidad en el éxito de una organización.²⁰

¹⁷ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, 1997. p. 29.

¹⁸ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Discapacidades. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.who.int/topics/disabilities/es/>

¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Entidades Sin Ánimo De Lucro. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades_sin_animo_lucro/

²⁰ DAVID, Fred R. Conceptos De Administración Estratégica. Op. cit. p. 8.

Estrategias: “Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.²¹”.

Matriz EFE: Instrumento que resume y evalúa información referente al ambiente externo de la organización.

Matriz EFI: Instrumento que resume y evalúa información referente al ambiente interno de la organización.

Matriz DOFA: “Instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.²²”.

Matriz MPC: “La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.²³”.

Misión: Razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados en un momento determinado. Relativo al “quienes somos”

Plan de acción: “Herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa.²⁴”:

Planeación: “Primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.²⁵”

²¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Gestión Siglo XXI. Capítulo 1: Nueva Visión De La Organización. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>

²² PONCE TALANCÓN, Humberto. La Matriz FODA: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. [Consultado: 28 de Septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

²³ HERNANDEZ HERNANDEZ, Lyda Margarita; ALMEYDA CAMARGO, Alejandro y FARICK CHACON, Jefferson. Plan Prospectivo Estratégico para la empresa almacén y servicio Chrysler para el año 2015. Tesis de Especialización en Gerencia Estratégica. Bucaramanga. Universidad de la Sabana. Facultad de posgrados., 2011

²⁴ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. Ejecución Y Control De Los Planes De Acción. [Consultado: 28 de Septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planos_de_accion.pdf

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración En Los Nuevos Tiempos. México: McGraw-Hill, 2002.

Planeación Estratégica: “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.²⁶”

Valores Corporativos: “Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.²⁷”

Visión: Es la meta que estipula la empresa, la cual será alcanzable por medio de objetivos y estrategias. Relativo al “quienes queremos ser”.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Teoría de la Planeación Estratégica de Fred R. David. Fred R. David define a la Planeación Estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.²⁸”

Las etapas de la Planeación Estratégica²⁹ son:

- Formulación de la estrategia
- Implantación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

El siguiente cuadro especifica que actividades se desarrollan en cada una de ellas.

²⁶ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. Planeación Estratégica Aplicada. Santa fe de Bogotá: McGraw – Hill, 2001. p. 14.

²⁷ MEJIA, Carlos Alberto. Los Valores Corporativos. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

²⁸ DAVID, Fred R. Conceptos De Administración Estratégica, Op. cit. p. 5.

²⁹ Ibid., p. 5.

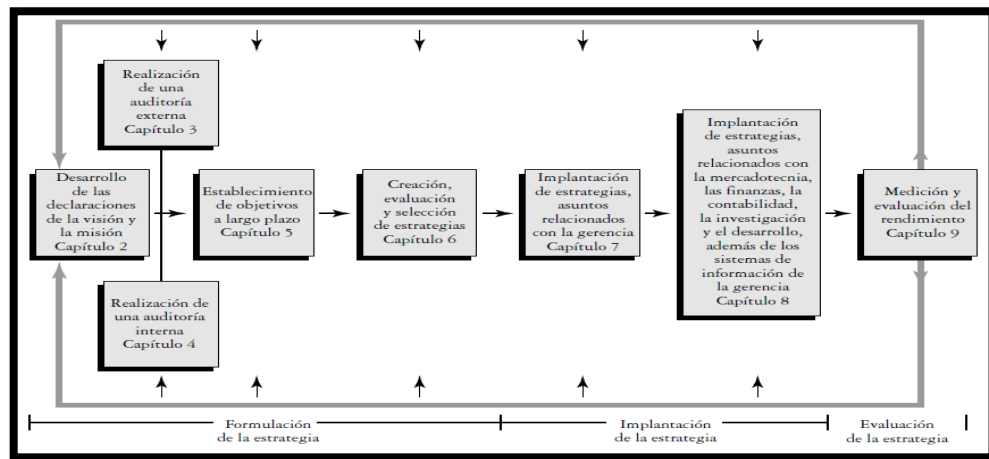
Cuadro 1. Etapas de la Planeación Estratégica

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.	Establecer objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias Formuladas	Examinar que estrategias funcionaron adecuadamente.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica³⁰

De igual modo, describe modelo³¹ para realizar la Planeación Estratégica, el cual es el siguiente:

Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica



Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica

³⁰ Ibid., p. 5.

³¹ Ibid., p. 14.

El presente proyecto contempla la etapa de formulación de la estrategia, dicha etapa contiene las siguientes actividades:

✓ **Desarrollo de las declaraciones de visión y misión**

Según Fred R. David, los componentes de la declaración de la misión³² son:

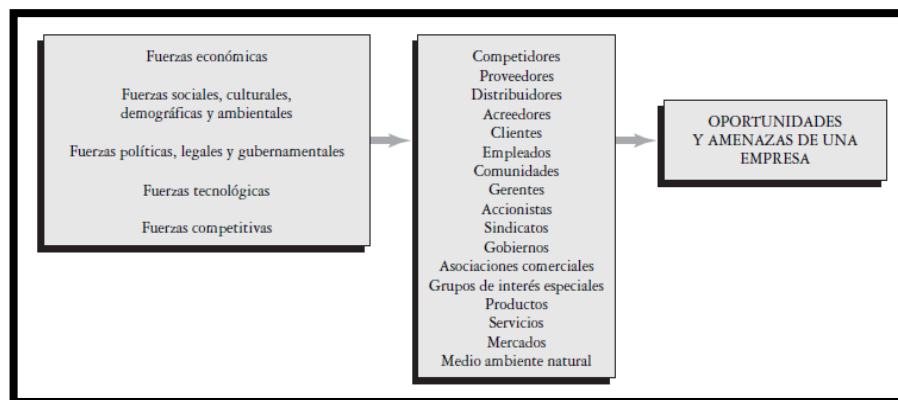
- Clientes
- Productos
- Mercados
- Tecnología
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- Filosofía
- Concepto propio
- Preocupación por la imagen pública
- Interés en los empleados

En cuanto a la declaración de visión, Fred R. David menciona lo siguiente “La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la Planeación Estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.³³”.

✓ **Realizar Auditoría Externa**

Fred R. David menciona que para realizar la auditoría externa se deben contemplar diferentes fuerzas, las cuales se muestran a continuación:

Figura 2. Fuerzas Externas de la Auditoría Externa



Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ³⁴

³² Ibid., p. 69.

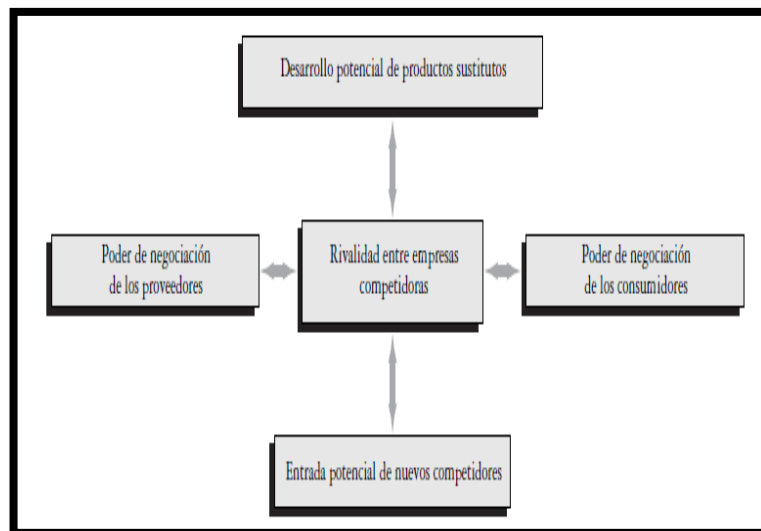
³³ Ibid., p. 9.

³⁴ Ibid., p. 82.

La auditoría externa utiliza diferentes herramientas como lo son:

- **El modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ³⁵

- **La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Los pasos para la elaboración de la Matriz EFE, se encuentran en el siguiente cuadro

Cuadro 2. Pasos para la elaboración de la matriz EFE

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFE	
1.	Elabore una lista específica de los factores externos (Oportunidades y Amenazas).
2.	Asigne a los factores un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los factores debe ser igual a 1.0
3.	Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar con cuanta eficacia responde la organización, donde 4 corresponde a una respuesta excelente y 1 una respuesta deficiente.
4.	Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5.	Suma de todos los valores ponderados de la empresa.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ³⁶

³⁵ Ibid., p. 99.

³⁶ Ibid., p. 110.

- La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En cuanto a los pasos para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, Fred R. David menciona: “Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.³⁷”. Es importante mencionar que en la Matriz de Perfil Competitivo los factores no se encuentran subdivididos y que las clasificaciones y los puntajes se comparan con la empresa en estudio.³⁸

✓ Realizar Auditoría Interna

La auditoría interna buscará definir las fortalezas y debilidades de una empresa, a través del análisis de cada una de las siguientes áreas³⁹:

- Gerencia
- Mercadotecnia
- Finanzas y Contabilidad
- Producción y Operaciones
- Investigación y Desarrollo
- Sistema de información de la Gerencia

La auditoría interna utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para presentar los resultados de la misma.

Cuadro 3. Pasos para la elaboración de la matriz EFI

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI
1. Elabore una lista específica de los factores internos (Fortalezas Y Debilidades).
2. Asigne a los factores un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los factores debe ser igual a 1.0
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5. Suma de todos los valores ponderados de la empresa.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ⁴⁰

³⁷ Ibid., p. 112.

³⁸ Ibid., p. 112.

³⁹ Ibid., p. 133 - 149.

⁴⁰ Ibid., p. 149.

✓ **Establecimiento de objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo son aquellos resultado que espera obtener una empresa producto del ejecutar ciertas estrategias.⁴¹ En cuanto, a la naturaleza de los objetivos Fred R. David menciona lo siguiente: “Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa.⁴²”.

✓ **Creación, evaluación y selección de estrategias**

Los diferentes tipos de estrategias se encuentran en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Tipos de estrategias según Fred R. David

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para reinvertir la disminución de ventas y utilidades.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa.
Liquidación	Venta de activos de una empresa.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ⁴³

⁴¹ Ibid., p. 158.

⁴² Ibid., p. 158.

⁴³ Ibid., p. 161.

En lo concerniente, a la creación de las estrategias Fred R. David propone 3 etapas⁴⁴ las cuales son las siguientes:

- **Etapla de aportación de información:** La información necesaria para formular las estrategias es suministrada por la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- **Etapla de Ajuste:** Creación de diversas alternativas de estrategias por medio del ajuste de factores internos y externos.
- **Etapla de decisión:** Consiste en realizar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPEC), mediante la cual se utiliza la información de la Etapa 1 para evaluar la objetividad de cada una de las estrategias creadas en la Etapa 2.

En la etapa de ajuste se utilizan diversas matrices, las cuales se mencionan a continuación con los respectivos pasos para realizarlas.

Cuadro 5. Matrices de la Etapa de Ajuste

	PASOS
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa. 2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa. 3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa. 4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa. 5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente. 6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes. 7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI). 2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC. 3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. 4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

⁴⁴ Ibid., p. 198.

Cuadro 5. Matrices de la Etapa de Ajuste (Continuación)

	<p>5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.</p> <p>6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.</p>
<p>MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)</p>	<p>Consiste un ubicar círculos de diferentes tamaños en una matriz de cuatro cuadrantes, los cuales son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interrogantes: las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. - Estrellas: las divisiones del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. - Vacas generadoras de efectivo: las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. - Perros: las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo.
<p>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)</p>	<p>La matriz consiste en ubicar las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, cuyas dimensiones clave son: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE sobre el eje y. Existen 3 diferentes rangos sobre cada eje, dichos rangos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eje x: Débil (1 a 1.99), promedio (2 a 2.99), solida (3 a 4) - Eje y: Bajo (1 a 1.99), medio (2 a 2.99), alto (3 a 4) <p>Según la ubicación cruzada que se presente existen diversas implicaciones estratégicas, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecer y Construir: Cuadrantes I, II o IV - Conservar y Mantener: Cuadrante III, V o VII - Cosechar o Enajenar: Cuadrante VI, VIII o IX
<p>MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)</p>	<p>La matriz consiste en posicionar las diversas divisiones de una empresa en uno de los cuatro cuadrantes, los cuales se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para cada división radican en su grado de atractivo según el cuadrante. Las posiciones estratégicas según el cuadrante son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadrante I: Excelente. - Cuadrante II: Evaluar su estrategia actual hacia el mercado. - Cuadrante III: Cambios drásticos con rapidez. - Cuadrante IV: Posición competitiva sólida.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ⁴⁵

⁴⁵ Ibid., p. 200 - 215.

La etapa de decisión consiste en la elaboración de la Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa cuyos pasos son los siguientes.

Cuadro 6. Pasos para la elaboración de la Matriz MPEC

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ MPEC
1. Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.
2. Asigne valores a cada factor externo e interno clave.
3. Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.
4. Determine los puntajes del grado de atracción (PA)
5. Calcule los puntajes totales del grado de atracción.
6. Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción.

Fuente: Adaptado de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica ⁴⁶

2.2.2 Teorías del Balanced Scorecard. La teoría que se seguirá para realizar el Balanced Scorecard en el presente proyecto será la descrita por Kaplan y Norton.

El proceso para la elaboración del Balanced Scorecard inicia de la división de la empresa en cuatro perspectivas⁴⁷ en las cuales se analizan las fuentes cualitativas y cuantitativas con el propósito de construir objetivos estratégicos e indicadores en cada una de ellas, correlacionados entre sí a través de la causa y efecto.

Perspectiva Financiera: En esta perspectiva se analiza a corto plazo la empresa. En la mayoría de los casos este análisis se realiza exclusivamente por medio de indicadores financieros pero estos no son indispensables para medir el desempeño de la empresa.

En dicha perspectiva, una herramienta muy utilizada es el análisis financiero debido a que permite tener información precisa y actualizada, lo cual es esencial para revisar el comportamiento general de la empresa.

Perspectiva Cliente: En esta perspectiva se mide la relación con los clientes y por ende el nivel de satisfacción.

La perspectiva cliente se enfoca en conocer a los mismos y en realizar actividades de fidelización para mantenerlos por más tiempo, lo cual le brinda a la organización la posibilidad de crear estrategias más adecuadas de acuerdo a las necesidades.

⁴⁶ Ibid., p. 216 - 218.

⁴⁷ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro De Mando Integral, Op. cit. p. 47.

Perspectiva Interna: Análisis de los procesos internos de la organización con respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos, la satisfacción del cliente, los accionistas y rendimiento financiero.

Perspectiva de aprendizaje-crecimiento: Desarrollar la habilidad competente para el desarrollo de las otras perspectivas, contempla esencialmente capacitaciones empleados, desarrollando una cultura organizacional, creación de sistemas de información, entre otros.

El desarrollo del Balanced Scorecard consta de cuatro fases⁴⁸, las cuales son:

Definición de la estrategia: Reflejo de la visión de la empresa en objetivos estratégicos encadenados en un modelo causa-efecto.

Objetivos estratégicos: Consolidar el consenso del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos y los indicadores de cada perspectiva.

Mapa estratégico y metas: Construcción del mapa estratégico, donde se crean vectores estratégicos los cuales contemplan todas las perspectivas para desarrollar la cadena causa efecto.

Comunicación, implantación, despliegue y automatización

2.3 MARCO HISTORICO

Según Steiner. “La Planeación Estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo.⁴⁹”

Durante el transcurso de la década de los 60’s y 70’s la Planeación Estratégica fue utilizada en gran medida bajo el uso de diferentes herramientas como lo es:

La cadena de valor fue considerada útil para la comprensión de la estrategia empresarial.⁵⁰

⁴⁸ Ibid., p. 54.

⁴⁹ STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo Que Todo Director Debe Saber, Op. cit. p 20.

⁵⁰ RUIZ DE VELASCO, Joaquín G. La Cadena De Valor. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

La matriz de Ansoff, es útil para examinar las distintas opciones estratégicas de crecimiento que surgen dependiendo de la situación del mercado y de los productos.⁵¹

Las 5 fuerzas de Porter contemplan el poder de negociación de los compradores, la amenaza de entrada de concurrentes posibles, amenaza de sustitución de productos, poder de negociación de los compradores, rivalidad entre empresas existentes y poder de negociación de los proveedores, surge en 1979.⁵²

En 1990, Mitzberg⁵³ propone la teoría para la formación de estrategias la cual contempla las diversas escuelas del pensamiento como insumo para dicho proceso.

Las escuelas del pensamiento son: Diseño, Planificación, Posicionamiento, Entrepreneurship, Cognitiva, Aprendizaje, Política, Cultural, Entorno, Configuración.

En 1996, Kaplan y Norton⁵⁴ desarrollaron el Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) como una herramienta útil para implementar las estrategias al contemplar las metas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

En 1997, Fred R. David⁵⁵ postula su teoría para realizar la Planeación Estratégica al ser está contemplada en 3 etapas: Formulación, Implantación y Evaluación.

Kaplan y Norton⁵⁶ complementan el Balanced Scorecard con el desarrollo de los Mapas Estratégicos en donde se plasman la relación existente entre los objetivos, metas y estrategias respecto a las perspectivas financieras, del cliente, interna y de aprendizaje-crecimiento.

⁵¹ MARTÍNEZ LOBATÓN, Jorge I. La Matriz De Ansoff, ¿Sigue Vigente Cuarenta Años Después? [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>

⁵² ALLEN, David B. y GORGEON, Arnaud. Las Cinco Fuerzas Como Herramienta Analítica. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

⁵³ EUMED. Enfoques Teóricos Sobre La Formación De Estrategias. [Consultado: 29 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>

⁵⁴ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro De Mando Integral, Op. cit. p. 29.

⁵⁵ DAVID, Fred R. Conceptos De Administración Estratégica. Op. cit. p 5.

⁵⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David P. Mapa Estratégico. Barcelona, Ediciones Ges, 1997.

Finalmente, en el año 2000 Whittington⁵⁷ agrega cuatro enfoques genéricos para la elaboración de estrategias, estos son: Clásico, Evolucionista, Sistémico, Procesalista.

2.4 MARCO LEGAL

La normatividad actual referente a la discapacidad en Colombia, cuya correcta aplicación genera una mejor calidad de vida a las personas se menciona a continuación:

2.4.1 Declaración Universal de los Derechos Humanos. Es el primer documento que condensa una serie de derechos humanos y libertades fundamentales aplicables en las comunidades organizadas de las Naciones Unidas.

Entre los artículos⁵⁸ más relevantes de esta Declaración se encuentran:

- ✓ **Artículo 1:** Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.
- ✓ **Artículo 3:** Todos individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad
- ✓ **Artículo 7:** Todos son iguales ante la ley y tienen derechos a igual protección de la Ley.

2.4.2 Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. Es un documento elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el cual proporciona un lenguaje unificado y estandarizado, y un marco conceptual para la descripción de la salud, el cual facilita la descripción medica de las personas en lo concerniente a su funcionamiento y situaciones de discapacidad.

Asimismo, esta clasificación define los componentes de la salud y algunos componentes “relacionados con la salud” del “bienestar” como lo son educación y trabajo.⁵⁹

⁵⁷ WHITTINGTON, Richard. ¿Qué es La Estrategia? ¿Realmente Importa? 2nd ed. España: Internacional Thomson, 2001.

⁵⁸ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Declaración Universal De Derechos Humanos. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/carceles/1_Universales/B%Esicos/1_Generales_DH/1_Declaracion_Universal_DH.pdf

⁵⁹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD y ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Clasificación Internacional Del Funcionamiento, De La Discapacidad Y De La Salud, Op. cit. p. 7.

2.4.3 Constitución Política de Colombia. La Constitución Política de Colombia de 1991 enuncia varios artículos aplicables a las personas en condición de discapacidad⁶⁰, tales como:

- ✓ **Artículo 13:** Todas las personas nacen libres y en igual de condiciones ante la ley, recibirán la misma protección y trato por las autoridades y no tendrá objeto ningún tipo de discriminación.
- ✓ **Artículo 16:** Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de la discapacidad.
- ✓ **Artículo 25:** Derecho al trabajo.
- ✓ **Artículo 47:** El Estado realizará una política de previsión, rehabilitación e integración social para las personas en condición de Discapacidad.
- ✓ **Artículo 49:** El Estado es el encargado de la atención de la salud y el saneamiento ambiental.

2.4.4 Ley 361 de 1997. La Ley 361 del 7 de Febrero de 1997 establece mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones; dicha ley se encuentra fundamentada en los Artículos 13,47, 54 y 68 en la que se consideran primordialmente la dignidad que le es propia a las personas con limitaciones en sus derechos fundamentales.

Entre los mecanismos dictaminados en la Ley en cuestión se resalta el Artículo 18 en el cual los limitados cuentan con programas y servicios de rehabilitación integral en términos de readaptación funcional, rehabilitación profesional, entre otros.⁶¹

2.4.5 Ley 100 de 1993. La ley 100 del 23 de Diciembre de 1993 contempla la creación del Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones; dicho sistema tiene por finalidad obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana mediante las contingencias que la afecten.

El Sistema de Seguridad Social se encuentra sustentado en los principios de: Eficiencia, Universalidad, Solidaridad, Integralidad, Unidad y Participación, los cuales en conjunto garantizan el cumplimiento de la finalidad de esta Ley.⁶²

⁶⁰ Colombia. Constitución Política. Legis. Bogotá. 2005

⁶¹COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 361. (7, Febrero, 1997). Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 1997.

⁶² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 100. (23, Diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 1993.

2.4.6 Decreto 2082 de 1996. El Decreto 2082 del 18 de Noviembre de 1996 contempla la reglamentación de la atención educativa para personas con limitaciones de orden físico, sensorial, psíquico, cognoscitivo o emocional, o con capacidades o talentos excepcionales.

Dicha atención educativa será de carácter formal, no formal e informal, y será brindada a través de Instituciones educativa tanto estatales como privadas, de manera directa o mediante convenio.⁶³

2.5 ESTADO DEL ARTE

La Planeación Estratégica ha sido una herramienta importante en el desarrollo organizacional principalmente de entidades con ánimo de lucro, pero también en entidades sin ánimo de lucro como se evidenciará a continuación:

2.5.1 Diseño de una Plan Estratégico para la Empresa Piedecuestana de Servicios Públicos E.S.P.⁶⁴. Es un trabajo de grado realizado por María de los Ángeles Medina y Guillermo Figueroa Duarte, para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander en el año 2008. El objetivo principal consistía en Diseñar un Modelo de Planeación Estratégica mediante el fortalecimiento del objeto social, la creación de un sistema de indicadores, la elaboración del direccionamiento estratégico y desarrollar planes de acción con el propósito de que las estrategias establecidas sean cumplidas.

Su principal aporte radica en el planteamiento de que el éxito del proceso de Planeación Estratégica depende de la continuidad que posea la alta dirección, dicha continuidad se refiere principalmente al hecho de valorar los logros y metas alcanzadas en el pasado para lograr las metas del futuro.

⁶³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2082. (18, Noviembre, 1996). Por el cual se reglamenta la atención educativa para personas con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales. Bogotá, D.C., 1996.

⁶⁴MEDINA, María de los Ángeles. FIGUEROA DUARTE, Guillermo. Diseño de una Plan Estratégico para la empresa piedecuestana de servicios públicos E.S.P. Tesis de Grado Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales., 2008.

2.5.2 Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la Fundación la Divina Misericordia⁶⁵. Es un trabajo de grado realizado por Lady Johanna Clavijo Rincón, para la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2010. El objetivo principal consistía en Establecer un plan estratégico a mediano plazo para la Fundación La Divina Misericordia, orientada al logro de los objetivos mediante la ejecución de varias fases: Diagnostico general de la Fundación considerando los factores internos y externos, y la formulación de las estrategias encaminadas al logro de los objetivos organizacionales de la misma.

Las conclusiones de este proyecto reconocen la importancia de conocer las expectativas de los usuarios, con el propósito de adecuar la planta física, e identificar áreas críticas al interior de la Fundación para trabajar en las mismas en futuras instancias.

2.5.3 Planeación Estratégica y Financiera para la Fundación Nukuma, ubicada en el Páramo de Guerrero, área rural del municipio de Zipaquirá⁶⁶. Es un trabajo de grado realizado por Miguel Ángel Torres Rojas, para la Facultad de Administración de Empresa de la Universidad de la Salle desarrollado en el año 2011. El objetivo central fue diseñar e implementar la Planeación Estratégica y financiera, analizando la situación actual, como los factores internos y externos, para el logro de su objeto social; realizando en tres etapas diagnóstico, direccionamiento estratégico, y estableciendo parámetros de control los cuales asegurarán el logro de las estrategias.

El autor concluye que el diseño de un Plan Estratégico otorga un direccionamiento confiable, preciso y fructífero, lo cual genera la continuidad de la Fundación contemplando el pasado, presente y futuro de la misma y examinando los factores internos y externos.

⁶⁵ CLAVIJO RINCON, Lady Johanna. Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la Fundación la Divina Misericordia. Tesis de Ingeniería Industrial. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial., 2010.

⁶⁶TORRES ROJAS, Miguel Ángel. Planeación Estratégica y Financiera para la Fundación Nukuma, ubicada en el Páramo de Guerrero, Área rural del municipio de Zipaquirá. Tesis de Grado Administración de Empresas. Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables., 2011.

2.5.4 Diseño de un Plan Estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander⁶⁷. Es un trabajo de grado realizado por Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas, para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander en el año 2013. El objetivo principal consistía en Diseñar un Plan Estratégico para Escuela de Estudios Industriales y Empresariales mediante la revisión de elementos de direccionamiento estratégico de las principales facultades de Ingeniería Industrial en Colombia y en el mundo, identificación de las variables estratégicas de la Escuela y el diseño de un mapa con alternativas estratégicas.

En este proyecto de grado se menciona que la Planeación Estratégica deberá abordarse como un pilar en la ejecución de actividades en la EEIE, y el direccionamiento estratégico que en ella se presenta guía hacia una cultura innovadora.

2.5.5 Plan Estratégico de Gestión Social de la Fundación Fruto Social de la Palma -FSP- en el marco de la responsabilidad social del sector Palmicultor para el corregimiento de Yarima, municipio de San Vicente de Chucurí⁶⁸. Es un trabajo de grado realizado por Mónica Yolima Gamboa Hernández, para la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander desarrollado en el año 2013. El objetivo principal fue diseñar un Plan Estratégico de Gestión Social de la Fundación el cual permitiera la integración de condiciones ambientales, económicas, sociales y culturales que contribuyan al desarrollo como garantía de supervivencia humana, con calidad de vida, dignidad y bienestar social; realizando una caracterización socioeconómica de tipo descriptivo, dicha caracterización analizaba la población del municipio de San Vicente de Chucuri.

El aporte de este proyecto señala que la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico permite afrontar los diferentes retos que pueda tener la misma durante los próximos años.

⁶⁷SERRANO CÁRDENAS, Lizeth Fernanda. Diseño de un Plan Estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Tesis de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales., 2013

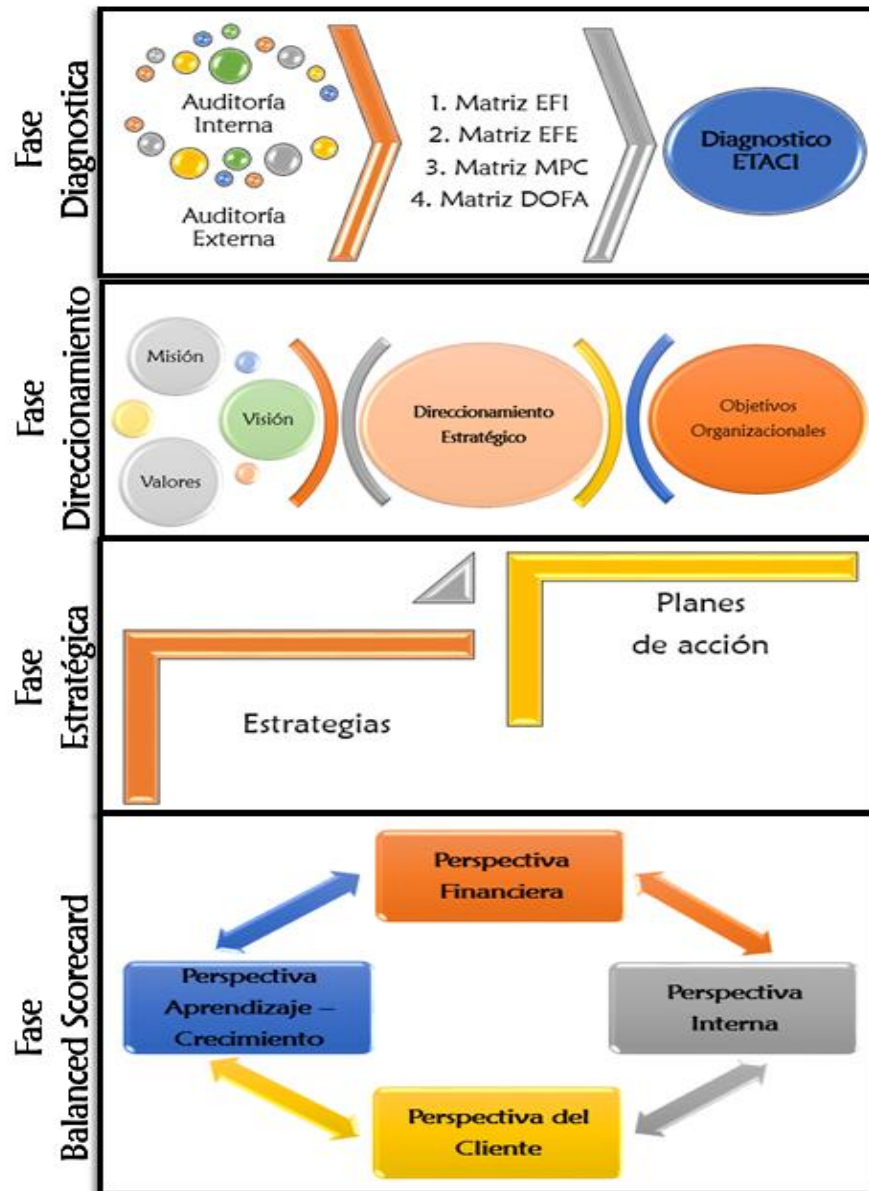
⁶⁸GAMBOA HERNANDEZ, Mónica Yolima. Plan Estratégico de Gestión Social de la Fundación Fruto Social de la Palma - FSP- en el marco de la responsabilidad social del Sector Palmicultor para el corregimiento de Yarima, municipio de San Vicente de Chucurí. Tesis de Grado Trabajo Social. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social., 2013.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de tipo descriptiva debido a que buscaba explicar las diferentes situaciones que suceden en la Fundación y cuantitativa puesto que contemplaba la elaboración de indicadores.

La metodología mediante la cual se realizó el presente proyecto fue en gran medida la propuesta por Fred R. David, la cual se encuentra expuesta a continuación:

Figura 4. Metodología para la formulación de un Plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

3.1 FASE DIAGNOSTICA

La fase diagnóstica del proyecto consto de la realización de la auditoría interna y externa de la Fundación, con el propósito de elaborar una serie de matrices como lo son: la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la matriz DOFA y la matriz de Perfil Competitivo (MPC) lo cual permitirá conocer la situación actual de la Fundación en relación a su entorno.

La auditoría interna se llevó a cabo por medio de una lista de verificación a los directivos y profesores de la Fundación con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades, dado que ellos son las personas que planean y ejecutan las diversas actividades que se desarrollan en el interior de la Fundación.

La auditoría externa se realizó mediante la búsqueda en fuentes secundarias y visitas a otras Fundaciones de Bucaramanga y su área metropolitana, con la intención de identificar las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta la Escuela Taller para Ciegos.

3.2 FASE DIRECCIONAMIENTO

La fase de direccionamiento consto de la reformulación de la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales, con objeto a proveer a la Fundación de una estructura sólida para el desarrollo de sus actividades.

Dicha reformulación se realizó conjuntamente con los directivos de la Escuela Taller para Ciegos, con el propósito de que ésta se acople a las expectativas e intereses de la misma y generar compromiso en cada uno de ellos hacia el cumplimiento de la visión establecida.

Posteriormente, se publicó en las instalaciones de la Fundación con el objetivo de que ésta sea comunicada y entendida tanto por profesores, usuarios y visitantes, para que así todas las personas interesadas en la misma trabajen en pro de lograr los objetivos organizacionales.

3.3 FASE ESTRATÉGICA

La fase estratégica consto del establecimiento de las estrategias y los planes de acción respectivos, con la intención de que cada una de éstas posea una secuencia lógica de actividades en pro de realizarlas eficientemente.

En primera instancia, se determinaron las estrategias que se realizarán por medio de la etapa de ajuste y posteriormente de la etapa de decisión, dichas estrategias serán objeto de las diversas actividades que se desarrollarán en la Fundación.

Posteriormente, se realizó el plan de acción de cada una de las estrategias seleccionadas, el cual será una guía para los directivos y profesores de la Escuela Taller para Ciegos en el desarrollo de sus actividades.

3.4 FASE BALANCED SCORECARD

La fase Balanced ScoreCard, consistió en percibir las perspectivas financiera, del cliente, interna y aprendizaje-crecimiento, lo cual generará un escenario propicio para el cumplimiento de las estrategias establecidas en la fase estratégica y la misión de la Fundación.

Inicialmente, se elaboró el mapa estratégico con sus respectivos objetivos y relaciones causa-efecto de los mismos, con el propósito de proveer a la Institución de una estructura propicia para la implementación de las estrategias y por ende de la visión de la Fundación.

Seguidamente, se definieron los indicadores, responsables e iniciativas estratégicas, las cuales deberán ser realizadas por profesores y directivos de la Fundación, ya que si estas son ejecutadas de la manera correcta cumplirán su fin específico.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 AUDITORÍA

4.1.1 Auditoría Interna. La auditoría interna en la Escuela Taller para Ciegos se realizó mediante una lista de verificación compuesta de 80 preguntas en 12 diferentes grupos, con base en el capítulo 5: Utilización de Cuestionarios, del libro Evaluación Integral⁶⁹. **(VER ANEXO A).**

En primera instancia, la lista de verificación fue validada con la profesora de orientación, movilidad y manejo espacial Niyer Toloza Villabona, con el fin de identificar aquellas preguntas dicotómicas, y posteriormente modificarlas para su aplicación.

La pregunta: **¿Es adecuada y suficiente la infraestructura?** fue modificada y ampliada a varias preguntas, debido a que según la profesora no era clara y específica.

Seguidamente, se aplicó a 7 directivos y profesores de la Fundación con el propósito de conocer diferentes aspectos en los grupos contemplados (objetivos, estructura y organización, planeación, áreas, control, personal, administración de personal, seguridad e higiene, recursos materiales, mercadeo, inclusión laboral, finanzas).

Dicha muestra fue no probabilística debido a la disponibilidad y accesibilidad de los directivos y profesores.

El análisis de datos consistió en realizar el conteo de las respuestas de cada una de las preguntas, teniendo en cuenta que se consideraron verídicas aquellas respuestas con un porcentaje superior al 71%.

Dicho análisis, se detalla a continuación

⁶⁹ FLEITMAN, JACK. Evaluación Integral. Santafé de Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 1998.

Cuadro 7. Análisis lista de verificación - Objetivos

OBJETIVOS				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Posee la Fundación objetivos generales?	7	100%	0	0%
2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la Fundación?	7	100%	0	0%
3. ¿Los objetivos generales se han difundido a todos los niveles de la Fundación?	7	100%	0	0%
4. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?	6	85,7%	1	14,3%
5. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos generales?	2	28,6%	5	71,4%
6. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?	6	85,7%	1	14,3%
7. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, Fundación, base jurídica y áreas?	7	100%	0	0%
8. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?	2	28,6%	5	71,4%

Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos de la Escuela Taller para Ciegos son un aspecto de vital relevancia en sus actividades, son difundidos a todos sus niveles, pero la infraestructura y la inexistencia de criterios de medición imposibilitan el logro de los mismos.

Cuadro 8. Análisis lista de verificación - Estructura y Organización

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Se dispone de una Fundación formalmente establecida?	7	100%	0	0%
2. ¿Existe un organigrama general?	1	14,3%	6	85,7%
3. ¿El organigrama se encuentra lo suficientemente detallado?	1	14,3%	6	85,7%
4. ¿Están satisfechos los funcionarios con el organigrama actual?	7	100%	0	0%
5. ¿Pueden hacerse modificaciones en la Fundación para obtener una mayor coordinación de actividades?	7	100%	0	0%
6. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	7	100%	0	0%
7. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?	7	100%	0	0%
8. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?	7	100%	0	0%
9. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto, a la estructura y la organización de la Escuela Taller para Ciegos se evidencia que cumple satisfactoriamente aspectos importantes como lo son: la línea de autoridad y el marco legal que justifique las funciones de la Dirección, pero la falta de un organigrama formalmente establecido genera que los empleados no conozcan con claridad quien es su jefe directo.

Cuadro 9. Análisis lista de verificación - Planeación

PLANEACIÓN				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la Fundación?	7	100%	0	0%
2. ¿Se emplean técnicas actuales como Planeación Estratégica?	1	14,3%	6	85,7%
3. ¿Existen planes a corto y largo plazo?	7	100%	0	0%
4. ¿Existe coordinación entre los planes a corto y largo plazo?	7	100%	0	0%
5. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?	7	100%	0	0%
6. ¿Se contraen compromisos de acuerdo a los planes de la Fundación?	7	100%	0	0%
7. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?	7	100%	0	0%
8. ¿Se están ejecutando los planes a corto plazo?	7	100%	0	0%
9. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de Planeación en el interior de la Escuela Taller para Ciegos se realizan continuamente, pero la no realización de Planeación Estratégica genera que los Directivos no perciban distintas oportunidades y amenazas de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Cuadro 10. Análisis lista de verificación – Áreas

ÁREAS				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Existe congruencia entre las áreas ofrecidas por la Fundación y su razón social?	7	100%	0	0%
2. ¿Existe congruencia entre las áreas y las acciones que se realizan?	7	100%	0	0%
3. ¿Existen planes y programas de trabajo en cada una de las áreas?	7	100%	0	0%
4. ¿Existe infraestructura adecuada y suficiente para la ejecución de las actividades en cada una de las áreas?	2	28,6%	5	71,4%

Cuadro 10. Análisis lista de verificación - Áreas (Continuación)

5. ¿Quiénes elaboran los programas relativos a cada una de las áreas poseen el suficiente conocimiento?	7	100%	0	0%
6. ¿Existe un presupuesto definido para cada una de las áreas?	3	42,9%	4	57,1%
7. ¿Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?	0	0%	7	100%
8. ¿Los responsables de cada área consideran suficiente el presupuesto para el cumplimiento de sus actividades?	2	28,6%	5	71,4%

Fuente: Elaboración Propia

Las áreas de trabajo de la Escuela Taller para Ciegos son desarrolladas congruentemente con la razón social, y las acciones que se realizan al interior de las mismas; pero la principal barrera que poseen es el fluctuante presupuesto.

Cuadro 11. Análisis lista de verificación - Control

CONTROL				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Existen controles en la Fundación?	7	100%	0	0%
2. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes?	7	100%	0	0%
3. ¿Hay algún funcionario responsable del control interno?	7	100%	0	0%
4. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?	7	100%	0	0%
5. ¿Se informa a los niveles superiores las alteraciones en cada una de las áreas?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de control en la Escuela Taller para Ciegos se realizan eficientemente, lo cual indica que las áreas y acciones que se realizan en el interior de cada una de ellas, son supervisadas por parte de los Directivos.

Cuadro 12. Análisis lista de verificación – Personal

PERSONAL				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?	6	85,7%	1	14,3%
2. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?	7	100%	0	0%

Cuadro 12. Análisis lista de verificación – Personal (Continuación)

3. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?	6	85,7%	1	14,3%
4. ¿Se práctica examen médico?	1	14,3%	6	85,7%
5. ¿Se hacen pruebas psicométricas?	1	14,3%	6	85,7%
6. ¿Los puestos principales están ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, habilidad, integridad, dinamismo?	7	100%	0	0%
7. ¿Se coloca la persona adecuada en el puesto adecuado?	7	100%	0	0%
8. ¿Se capacita a los empleados?	7	100%	0	0%
9. ¿Existen métodos de análisis y evaluación de puestos?	5	71,4%	2	28,6%
10. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la Fundación?	7	100%	0	0%
11. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la Fundación?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

En el aspecto del personal, la Escuela Taller para Ciegos tiene grandes fortalezas por lo cual el personal contratado es competente, lo que genera que las actividades en el interior de cada una de las áreas sean las indicadas.

Cuadro 13. Análisis lista de verificación - Administración del Personal

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Se dispone de una plantilla actualizada de los empleados?	6	85,7%	1	14,3%
2. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la Fundación?	5	71,4%	2	28,6%
3. ¿Se requiere cambiar el personal?	2	28,6%	5	71,4%
4. ¿Las relaciones con el personal son buenas?	7	100%	0	0%
5. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?	7	100%	0	0%
6. ¿El personal cumple con sus funciones?	7	100%	0	0%
7. ¿Existe un control de inasistencias, faltas, incapacidades, entre otros?	6	85,7%	1	14,3%
8. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?	3	42,9%	4	57,1%
9. ¿El reglamento interno de trabajo está a la vista del personal?	1	14,3%	6	85,7%
10. ¿Están determinados los periodos de vacaciones generales o particulares?	6	85,7%	1	14,3%

Fuente: Elaboración Propia

La administración del personal en la Escuela Taller para Ciegos tiene aspectos positivos como lo son: su excelente clima laboral y ubicación idónea de cada uno de los empleados en el puesto indicado, pero la no existencia o poco conocimiento del reglamento interno de trabajo genera múltiples complicaciones en el desarrollo de las actividades de la misma.

Cuadro 14. Análisis lista de verificación - Seguridad e Higiene

SEGURIDAD E HIGIENE				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿La Fundación tiene servicio médico?	0	0%	7	100%
2. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?	0	0%	7	100%
3. ¿Se tienen registros de accidentes y sus causas?	1	14,3%	6	85,7%
4. ¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?	2	28,6%	5	71,4%
5. ¿Existen comités de seguridad e higiene?	0	0%	7	100%
6. ¿Se tiene un programa de higiene?	1	14,3%	6	85,7%
7. ¿Se da a conocer al personal la importancia de la salud personal?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

La Seguridad e Higiene en la Escuela Taller para Ciegos es deficiente, lo cual genera que se presenten situaciones de insalubridad y poco registro de los accidentes laborales.

Cuadro 15. Análisis lista de verificación - Recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿La infraestructura de la que dispone la Fundación es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?	1	14,3%	6	85,7%
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?	2	28,6%	5	71,4%
3. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la Fundación en general?	1	14,3%	6	85,7%
4. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de las áreas de la Fundación?	2	28,6%	5	71,4%
5. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia todas las áreas de la Fundación?	5	71,4%	2	28,6%
6. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?	6	85,7%	1	14,3%
7. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar los equipos?	1	14,3%	6	85,7%
8. ¿Cuenta la Fundación con servicios públicos y privados?	7	100%	0	0%
9. ¿Se dispone de programas de mantenimiento para los equipos?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

La Escuela Taller para Ciegos tiene falencias en los recursos materiales, lo cual genera que las acciones al interior de cada una de las áreas se realicen en reiteradas ocasiones sin una debida planeación y/o los profesores deban utilizar de sus recursos propios para realizar el desarrollo de las mismas.

Cuadro 16. Análisis lista de verificación - Mercadeo

MERCADEO				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿La Fundación posee un aviso afuera de las instalaciones?	7	100%	0	0%
2. ¿Hay alguien encargado de las actividades de mercadeo?	1	14,3%	6	85,7%
3. ¿Existe un video institucional?	0	0%	7	100%
4. ¿Se dispone de material de mercadeo?	1	14,3%	6	85,7%
5. ¿Se realizan actividades de mercadeo?	2	28,6%	5	71,4%

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de mercadeo en la Escuela Taller para Ciegos son insuficientes, debido a que solo posee un aviso afuera de las instalaciones por lo cual la Fundación no se da a conocer con los diversos entes privados y públicos.

Cuadro 17. Análisis lista de verificación - Inclusión laboral

INCLUSIÓN LABORAL				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿La Fundación dispone de mecanismos de inclusión laboral?	6	85,7%	1	14,3%
2. ¿Se están ejecutando los mecanismos de inclusión laboral?	6	85,7%	1	14,3%
3. ¿Se ejecutarán en el futuro los mecanismos de inclusión laboral?	7	100%	0	0%
4. ¿Los mecanismos de inclusión laboral son asequibles a todos los usuarios?	5	71,4%	2	28,6%
5. ¿Los usuarios son capacitados con objeto a la inclusión laboral?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

La Escuela Taller para Ciegos posee mecanismos de inclusión laboral, debido a que en el personal docente se encuentran personas con discapacidad visual, las cuales han estado presentes en el proceso de habilitación y rehabilitación integral desde su niñez.

Cuadro 18. Análisis lista de verificación - Finanzas

FINANZAS				
PREGUNTAS	SI	%SI	NO	%NO
1. ¿Se dispone de una estructura contable en la Fundación?	7	100%	0	0%
2. ¿Hay alguien encargado de las actividades de finanzas?	7	100%	0	0%
3. ¿La Fundación realiza cálculos de indicadores financieros?	7	100%	0	0%
4. ¿La alta dirección tiene conocimientos en el área de finanzas?	7	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

La Escuela Taller para Ciegos posee cierto grado de pericia financiera, debido a que realiza cálculos de indicadores financieros y busca el máximo rendimiento del capital ofrecido por los diversos entes privados y públicos.

Las preguntas consideradas no verídicas (Pregunta: 6, Grupo: Áreas y Pregunta: 8, Grupo: Administración de Personal) y la pregunta referente a la toma de decisiones, fueron tratadas en una reunión posterior con el Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada.

Las preguntas y sus respuestas correspondientes fueron las siguientes:

- **¿Existe un presupuesto definido para cada una de las áreas?**

El presupuesto definido para cada una de las áreas es variable debido a que depende en gran medida de los convenios con entidades públicas y privadas existentes.

- **¿Existe un reglamento interno de trabajo?**

El reglamento interno de trabajo existente es muy básico y no está a la vista del personal, por lo cual es incumplido en diversas circunstancias por parte de los profesores.

- **¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la Escuela Taller para Ciegos?**

El proceso de toma de decisiones se basa esencialmente en el tipo de decisión a tomar, si son operativas es responsabilidad del Director y de la Junta Directiva si son administrativas.

Finalmente, se realiza una Matriz de Evaluación de Factores Internos la cual se realizó conjuntamente con el Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada, la Coordinadora Yerly Yadira García y la profesora Niyer Toloza Villabona.

Cuadro 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS			
1. Congruencia Institucional	0,072	3	0,216
2. Control Institucional	0,073	3	0,219
3. Personal Cualificado	0,095	4	0,38
4. Capacitación Laboral	0,078	3	0,234
5. Clima Laboral	0,07	3	0,21
6. Inclusión Laboral	0,072	3	0,216
7. Pericia Financiera	0,073	3	0,219
8. Posicionamiento en el sector	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Estructura Organizacional	0,039	1	0,039
2. Reglamento Interno de Trabajo	0,042	2	0,084
3. Programa de Seguridad e Higiene	0,05	1	0,05
4. Planeación Estratégica	0,054	2	0,108
5. Criterios de medición	0,055	2	0,11
6. Infraestructural Institucional	0,072	2	0,144
7. Mercadeo Institucional	0,075	2	0,15
	TOTAL	1	2,699

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de Evaluación de Factores Internos evidencia que la Escuela Taller para Ciegos posee una posición interna sólida, lo cual posibilita un crecimiento producto de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas de su entorno.

De igual se modo, se evidencia que la principal fortaleza de la Fundación es el personal cualificado que actualmente posee, el cual se mejora continuamente debido a las capacitaciones que se realizan permanente.

Asimismo, es de recalcar que la Escuela Taller para Ciegos posee un alto posicionamiento en el sector debido a su antigüedad institucional de 44 años, la cual permite poseer una alta pericia financiera y un alto conocimiento en aspectos referentes a la inclusión laboral.

4.1.2 Auditoría Externa

✓ ANALISIS PESTAL

- FACTOR POLITICO

En el ámbito político, la Escuela Taller para Ciegos se ve afectada por la Ley 1618 del 2013 cuyo objeto es “Garantizar y asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acción afirmativa y de ajustes razonables y eliminando toda forma de discriminación por razón de discapacidad”⁷⁰.

Dicha Ley, en el título 3 dictamina las obligaciones⁷¹ del Estado y de la Sociedad frente a las personas con discapacidad, las cuales son:

- Garantía del ejercicio efectivo de todos los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión.
- Deberes de la Sociedad.

La garantía del ejercicio efectivo de todos los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión se realiza mediante la implementación de trece acciones⁷² entre las que se destacan:

- La incorporación de políticas públicas de discapacidad en los planes de desarrollo de la Nación, departamento, distritos, municipios y localidades.
- La incorporación de un presupuesto destinado a implementar los ajustes razonables orientados a que las personas con discapacidad puedan acceder a todo tipo de servicio social.
- Implementación de mecanismos para mantener actualizados el registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad.

Los Deberes de la Sociedad radican en los múltiples compromisos adquiridos por parte del entorno en pro de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

⁷⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1618. (27, Febrero, 2013). Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Bogotá, D.C., 2013. p. 1.

⁷¹ Ibid., p. 2.

⁷² Ibid., p. 3.

- FACTOR ECONOMICO

En el ámbito económico, la Escuela Taller para Ciegos se ve influenciada por:

- **Línea de crédito para empresas de personas con discapacidad visual.**

La línea de crédito financia⁷³ las necesidades de capital de trabajo tales como: materia prima, insumos, inventarios y modernización como compra o arrendamientos (leasing).

Los principales beneficios de la línea de crédito es la asequibilidad por parte de gran cantidad de empresas de personas naturales con discapacidad, el monto máximo es hasta de quinientos millones de pesos, tiene un plazo de hasta 5 años y periodo de gracia de hasta 1 año.⁷⁴

- **Convocatoria Nacional No 27 del Fondo Emprender.**

La Convocatoria financia iniciativas empresarias presentadas por personas con discapacidad.⁷⁵

El fondo Emprender otorga recursos hasta la totalidad del valor del plan de negocio, dependiendo la cantidad de los empleos generados por la idea de negocio la cual es independiente del sector económico.⁷⁶

Los rubros financiables⁷⁷ son el capital de trabajo, infraestructura y montaje, y la adquisición e implementación de franquicias.

⁷³ BANCOLDEX. Línea de crédito para empresas de personas en condición de discapacidad. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.bancoldex.com/Cupos-especiales-de-credito-nacionales339/L%C3%ADnea_de_cr%C3%A9dito_para_empresas_de_person.aspx

⁷⁴ Ibid., p.

⁷⁵ COLOMBIA, MINISTERIO COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Convocatorias Nacionales del Fondo Emprender. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/emprendimiento/publicaciones.php?id=6889>

⁷⁶ FONDO EMPRENDER. Convocatoria Nacional No 27. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/Conv_Nacional_27_-_Terminos_de_referencia_.doc. p. 6.

⁷⁷ Ibid., p. 9.

- FACTOR SOCIAL

En el ámbito social, la Escuela Taller para Ciegos se ve afectada por diferentes aspectos del entorno como lo son:

- **Norma SGE 21 DEL 2008⁷⁸.**

La norma SGE 21 del 2008 en el numeral 6.5.3 menciona que las organizaciones que realizan acciones solidarias elaboraran anualmente un informe en el cual se especifiquen.

Dicha norma es la base para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial y al ser está ampliamente ejecutada en todo tipo de organizaciones las acciones solidarias son desarrolladas principalmente en entidades sin ánimo de lucro como lo es la Escuela Taller para Ciegos.

- **Incongruencia Poblacional.**

En el inicio del mes de Enero, Vanguardia Liberal publicó una noticia titulada “**Ni el Gobierno sabe cuántos discapacitados hay en Colombia**”⁷⁹, la cual informaba primordialmente que las cifras reportadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) no tenían concordancia con el Registro de Localización y Caracterización de personas con discapacidad (RLCPD).

- **Engaño Social.**

En el país, existen personas que debido a la situación socioeconómica deciden simular la condición de persona con discapacidad visual con el fin de pedir limosna en las calles con el propósito de obtener dinero fácilmente.

Dicho aspecto anteriormente mencionado, se confirma mediante la publicación de una noticia titulada “**¿Da usted limosna en la calle? Este hombre se hacía pasar por ciego**”⁸⁰.

⁷⁸ FORETICA. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. SGE 21-2008. Madrid.: 2008

⁷⁹ VANGUARIA. Ni el Gobierno sabe cuántos discapacitados hay en Colombia. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/293839-ni-el-gobierno-sabe-cuantos-discapacitados-hay-en-colombia>

⁸⁰ NOTICIAS CARACOL. ¿Da usted limosna en la calle? Este hombre se hacía pasar por ciego. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.noticiascaracol.com/colombia/da-usted-limosna-en-la-calle-este-hombre-se-hacia-pasar-por-ciego>

- FACTOR TECNOLÓGICO

En el ámbito tecnológico, la Escuela Taller para Ciegos se ve influenciada por:

- **Biblioteca Virtual para Ciegos.**

En diciembre del año 2014, el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) con el apoyo del Ministerio de las TIC lanzó la primera biblioteca virtual para ciegos⁸¹, por medio de la cual las personas con discapacidad visual, podrán escuchar en línea o descargar textos desde su dispositivo móvil.

Dicha aplicación para dispositivos móviles se encuentra diseñado para que las personas ciegas o con baja visión descarguen o escuchen libros digitales.

De igual modo, es de recalcar que “El INCI elabora libros hablados digitales con tecnología de punta, convirtiendo a Colombia en el único país de habla hispana en Latinoamérica en adelantar esta iniciativa”⁸².

- **AyudApps: la convocatoria del Gobierno para fomentar inclusión en Colombia.**

AyudApps es una iniciativa impulsada por el Gobierno, que busca conocer las barreras a las que se enfrentan las personas con discapacidad para así desarrollar aplicaciones que mejoren su calidad de vida.⁸³

- **Cine para Todos.**

Cine para todos es una iniciativa liderada por el Ministerio TIC, que busca ofrecer a las personas con discapacidad visual nuevos espacios de entretenimiento gracias a las facilidades de inclusión que brindan las TIC⁸⁴

⁸¹ RADIO SANTA FE. Personas con discapacidad visual tendrán biblioteca virtual. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2014/12/17/personas-con-discapacidad-visual-tendran-biblioteca-virtual/>.

⁸² Ibid., p.

⁸³ UNIVERSIA. AyudApps: la convocatoria del Gobierno para fomentar inclusión en Colombia. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://noticias.universia.net.co/ciencia-ntt/noticia/2015/01/30/1119175/ayudapps-convocatoria-gobierno-fomentar-inclusion-colombia.html>

⁸⁴ COLOMBIA, MINISTERIO TIC. Cine para Todos. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7036.html>

- FACTOR AMBIENTAL

En el entorno ambiental, las personas con discapacidad visual se ven afectadas por:

- **Manual para el diseño y construcción del Espacio Público de Bucaramanga.**

El manual para el diseño y construcción del Espacio Público de Bucaramanga describe esencialmente algunos parámetros para el diseño y construcción de componentes básico del espacio público en la ciudad de Bucaramanga.⁸⁵

Entendiéndose como espacio público, “Área de la ciudad, de propiedad de la ciudad y acceso libre.”⁸⁶

El manual menciona que la superficie y el acabado tendrán losetas prefabricadas Táctiles las cuales poseerán seis relieves del sistema de guía para personas con discapacidad visual⁸⁷.

- FACTOR LEGAL

En el ámbito legal, la Escuela Taller para Ciegos es influenciada por:

- **Beneficios de la inclusión laboral de personas con discapacidad**

Las organizaciones que contratan personal con algún tipo de discapacidad obtienen ahorros tributarios y grandes ventajas competitivas.

Dichos beneficios⁸⁸ se encuentran consolidados en la Ley 361 de 1997 entre los cuales se resaltan:

- Deducción en la Renta
- Menor Cuota de Aprendices
- Ventajas para la empresa en Licitaciones Publicas
- Créditos con entidades estatales
- Preferencia de sus procesos adquiridos por el Estado.

⁸⁵ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA, OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. - Manual para el diseño y construcción del Espacio Público de Bucaramanga. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/Manual_Espacio_Publico.pdf. p.3.

⁸⁶ Ibid., p. 73.

⁸⁷ Ibid., p. 52.

⁸⁸ DISCAPACIDAD COLOMBIA. ¿Qué beneficios tiene vincular a personas con discapacidad? [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.discapacidadcolombia.com/juridico/index.php?option=com_content&view=article&id=13:ique-beneficios-tiene-vincular-a-personas-con-discapacidad

✓ **MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

- DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El desarrollo potencial de productos sustitutos fue estudiado mediante el análisis de las entidades cuya principal función es la atención de personas con discapacidad.

En Colombia, los niños y niñas con discapacidad visual menores de 6 años pueden solicitar cupo en los diferentes programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)⁸⁹.

En cuanto a la básica primaria y secundaria, las familias pueden acercarse a la Secretaria de Educación para recibir información referente a las instituciones educativas para atender las necesidades del estudiante o solicitar matrícula en una institución educativa privada⁹⁰.

En síntesis, las personas con discapacidad visual tienen la posibilidad de asistir a diversos tipos de entidades.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores fue analizado mediante la relación existente entre Fundación-Entidades.

La relación existente entre Fundación-Entidades fue objeto de una reunión con la Coordinadora Yerly Yadira García, allí fue suministrada información referente a los convenios existentes con diversas entidades en la región como los son: Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga, Alcaldía de Floridablanca, Universidad Santo Tomás, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

La relación existente con entidades privadas es de mutua cooperación con el fin de mejorar diferentes aspectos de la calidad de vida de los usuarios y/o de la Fundación.

En cuanto, a la relación con entidades públicas es netamente de beneficio debido a que suministran rubros financieros y/o capacitaciones en diversos temas.

En suma, el poder de negociación de los proveedores debe ser más ampliamente aprovechado por la Fundación con el propósito de obtener mejores beneficios.

⁸⁹ INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS. Preguntas Frecuentes - Preescolar, Básica, Media y Superior. [Consultado: 29 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.inci.gov.co/servicio-al-ciudadano/280-preescolar-basica-media-y-superior>

⁹⁰ Ibid., p.

- RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

La rivalidad entre empresas competidoras fue desarrollada mediante el análisis de la relación existente entre la Escuela Taller para Ciegos-Fundación Ver Futuro.

Las dos Fundaciones son las de más amplio reconocimiento en el proceso de habilitación y rehabilitación integral de personas con discapacidad visual en Bucaramanga y su área metropolitana.

A partir de la observación y visita realizada a la Fundación Ver Futuro, se reconoce que existen discrepancias en ambas Fundaciones en cuanto a la forma del servicio prestado a los usuarios, por lo cual no poseen lazos de cooperación entre ellas.

En síntesis, la rivalidad entre las dos Fundaciones podría generar cierto grado de desconfianza por parte de los usuarios.

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de negociación de los consumidores fue analizado mediante la relación existente entre Fundación-Usuarios.

En la actualidad, la Escuela Taller para Ciegos cuenta con 65 usuarios (39 niños y 26 adultos) de estratos 1, 2 y 3 de Bucaramanga y su área metropolitana, los cuales asisten con regularidad a los servicios que presta la Fundación como lo son: Braille, Tiflo-informática, Motricidad Gruesa, Música, Orientación y Movilidad, Psicología.

Según algunos usuarios, la relación existente es buena debido a que sienten agrado y confiabilidad en el momento de recibir las clases en cada una de las áreas.

De modo similar, los directivos consideran que la relación es buena por lo que los usuarios tienen una gran disposición de realizar su proceso de rehabilitación integral a cabalidad.

En resumen, el poder de negociación de los consumidores es un factor potencial en pro de aumentar el número de usuarios.

- ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

La entrada potencial de nuevos competidores fue examinada mediante el procedimiento para la constitución de una entidad sin ánimo de lucro (ESAL).

En primera instancia, se realiza una reunión de constitución la cual celebran todas las personas naturales que tienen la disposición de asociarse y dar nacimiento a una entidad de este tipo⁹¹.

⁹¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario. [Consultado: 29 de Enero de 2015]. Disponible en: http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/guia_practica_esales/#/1/. p. 21.

Los pasos⁹² para realizar dicha reunión son:

- Indicar la ciudad y lugar de la reunión.
- Elaborar un listado de los asistentes a la reunión.
- Elegir quien dirigirá la reunión.
- Estudiar y escoger el tipo de entidad sin ánimo de lucro que se desea constituir.
- Elaborar y proponer los estatutos.
- Someter a consideración de los asistentes los estatutos.
- Designación de directivos, representantes legales y órganos de fiscalización y control de la entidad.
- Elaborar el acta de asamblea de constitución.
- Someter a consideración de los asistentes el acta de constitución.
- Firmas del acta de constitución por parte del presidente y secretario de la reunión para su posterior presentación en la Cámara de Comercio.

Seguidamente, se deben adquirir y diligenciar los formularios⁹³ para la inscripción en la Cámara de Comercio, como lo son:

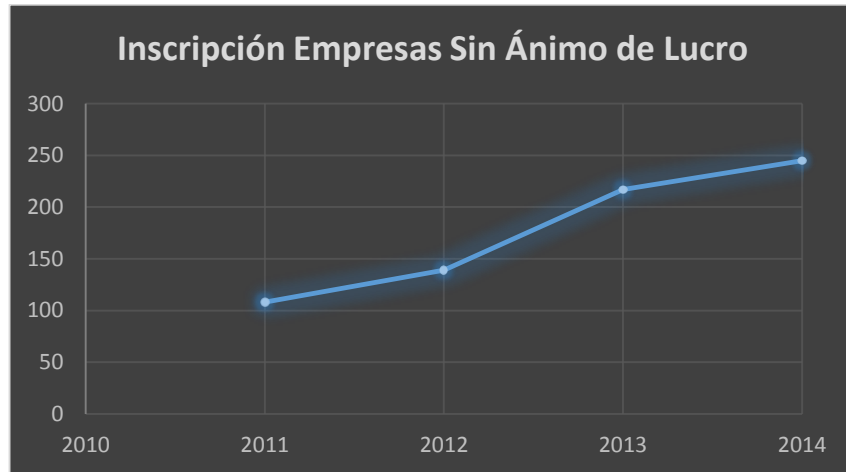
- Formulario para Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Formulario Adicional para registro en otras entidades.
- Solicitar el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Aduanas Nacionales (DIAN).

De igual modo, se visitó la oficina de Compite 360 en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el fin de conocer la cantidad de empresas sin ánimo de lucro inscritas en Bucaramanga y su área metropolitana en los últimos cuatro años, dicha información se presenta en la siguiente gráfica.

⁹² Ibid., p. 25.

⁹³ Ibid., p. 24.

Figura 5. Inscripción Empresas Sin Ánimo de Lucro 2011 - 2014



Fuente: Elaboración Propia

La imagen anterior refleja el continuo crecimiento en la inscripción de Empresas sin Ánimo de Lucro en Bucaramanga y su área metropolitana.

Asimismo, se consultaron las inscripciones de Fundaciones en este mismo entorno y periodo de tiempo, las cuales se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 20. Fundaciones Inscritas 2011 - 2014

AÑO	FUNDACIONES INSCRITAS
2011	-
2012	Fundación Agua Bendita Fundación Centro de Atención Integral San Martín de Porras
2013	-
2014	Fundación Capacitando Sueños

Fuente: Elaboración Propia

Dicho cuadro, refleja la poca inscripción de Fundaciones en Bucaramanga y su área metropolitana, lo cual indica que la Escuela Taller para Ciegos se encuentra en un sector de poco crecimiento.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, se evidencia que el proceso de constitución e inscripción de Entidades Sin Ánimo de Lucro es relativamente sencillo, pero pocas personas de la sociedad deciden constituir un Fundación.

A continuación, se presentan la Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz de Perfil Competitivo, las cuales se realizaron conjuntamente con el Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada, la Coordinadora Yerly Yadira García y la profesora Niyer Toloza Villabona.

Cuadro 21. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
1. Empresas Socialmente Responsables	0,098	2	0,196
2. Inclusión tecnológica.	0,105	3	0,315
3. Posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales para las personas con discapacidad.	0,112	1	0,112
4. Convenios con entidades públicas y privadas.	0,125	4	0,5
5. Marketing voz a voz por parte de los usuarios.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
1. Cambios gubernamentales.	0,1	3	0,3
2. Incoherencia poblacional referente al número de personas con discapacidad.	0,076	2	0,152
3. Suplantación de personas con discapacidad visual.	0,076	3	0,228
4. Fácil creación de Entidades sin ánimo de lucro.	0,094	1	0,094
5. Oferta de múltiples opciones de educación y capacitación para personas con discapacidad.	0,104	2	0,208
TOTAL	1		2,545

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de Evaluación de Factores Externos evidencia que la Escuela Taller para Ciegos responde eficientemente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector que se encuentra.

Los convenios con entidades públicas y privadas son considerados lo más relevante en el ambiente externo, debido a que estos proporcionan en gran medida los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de la Fundación.

De igual modo, la posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales, representa una gran oportunidad al ser estos ampliamente asequibles por personas con discapacidad visual.

Cuadro 22. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO	VALOR	ESCUELA TALLER PARA CIEGOS		FUNDACIÓN VER FUTURO	
		CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE
1. Posicionamiento en el sector	0,16	4	0,64	4	0,64
2. Personal Cualificado	0,17	3	0,51	2	0,34
3. Convenios con entidades públicas y privadas.	0,18	3	0,54	1	0,18
4. Inclusión laboral	0,1	3	0,3	3	0,3
5. Emprendimiento	0,14	1	0,14	3	0,42
6. Áreas	0,15	3	0,45	2	0,3
7. Mercadeo Institucional	0,1	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		2,78		2,38

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de Perfil Competitivo evidencia que la Escuela Taller para Ciegos en relación con la Fundación Ver Futuro posee un nivel competitivo fuerte debido al alto posicionamiento en el sector, su personal altamente cualificado y la presencia de áreas integrales en el proceso de rehabilitación integral.

De igual modo, es necesario mencionar que la Escuela Taller para Ciegos debe fortalecer el emprendimiento debido a que la Fundación Ver Futuro tiene una gran fortaleza en este aspecto.

Finalmente, se presenta la Matriz DOFA, la cual presenta la interacción entre los factores internos y externos de la Escuela Taller para Ciegos.

Cuadro 23. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Congruencia Institucional F2: Control Institucional F3: Personal Cualificado F4: Capacitación Laboral F5: Clima Laboral F6: Inclusión Laboral F7: Pericia Financiera F8: Posicionamiento en el sector	D1: Estructura Organizacional D2: Reglamento Interno de trabajo D3: Programa de Seguridad e Higiene D4: Planeación Estratégica D5: Criterios de medición D6: Infraestructura Institucional D7: Mercadeo Institucional
OPORTUNIDADES O1: Empresas Socialmente Responsables O2: Inclusión tecnológica. O3: Posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales para las personas con discapacidad O4: Convenios con entidades públicas y privadas. O5: Marketing voz a voz por parte de los usuarios.	E1: Realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de ser beneficiario de acciones solidarias. (F1, F2, F3, F4, F8, O1, O3, O4). E2: Desarrollar un programa de capacitación docente, cuyo fin sea fortalecer las competencias del personal de la Fundación mediante el uso de herramientas TIC's. (F2, F4, F5, F7, O2, O4).	E1: Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana. (D4, D5, D6, D7, O3, O4,O5)
AMENAZAS A1: Cambios gubernamentales. A2: Incoherencia poblacional referente al número de personas con discapacidad. A3: Suplantación de personas con discapacidad visual A4: Fácil creación de Entidades sin ánimo de lucro A5: Oferta de múltiples opciones de educación para personas con discapacidad.	E1: Realizar alianzas estratégicas con E.P.S., con el fin de evitar la posible suplantación de personas con discapacidad visual y por ende garantizar una buena relación con los entes gubernamentales. (F2, F7, F8, A1, A2, A3)	E1: Desarrollar un programa de Seguridad e Higiene cuyo fin sea establecer buenas prácticas de salud por parte de los Directivos, profesores y usuarios de la Fundación. (D2, D3, D4, D5, D6, A2, A3, A4)

Fuente: Elaboración Propia

4.2 DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 Direccionamiento Estratégico

✓ VALORES

Los valores de la Escuela Taller para Ciegos se encuentran reflejados en el siguiente cuadro, los cuales fueron desarrollados conjuntamente con el Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada.

Cuadro 24. Valores Escuela Taller para Ciegos

VALORES	DESCRIPCIÓN
IGUALDAD	Todas las personas vinculadas directa o indirectamente con la Escuela Taller para Ciegos, son tratadas en igualdad de condiciones por los Directivos y profesores de la Fundación.
RESPECTO	Las personas en el interior de la Fundación se aceptan mutuamente tal y como son.
COMPROMISO	Los Directivos y profesores de la Escuela Taller para Ciegos, se encuentran comprometidos en el proceso de habilitación y rehabilitación integral de cada uno de los usuarios de la Fundación.
SERVICIO	Los Directivos y profesores de la Escuela Taller para Ciegos actúan con la mejor disposición hacia su público objetivo, enfocándose en la satisfacción de sus necesidades.
EQUIDAD	Todos los usuarios reciben en igual grado, de acuerdo a sus necesidades, los diversos servicios de la Fundación.
ÉTICA	Todos los servicios prestados por la Escuela Taller para Ciegos, se realizan de la manera indicada buscando el impacto deseado en los mismos.
TRABAJO EN EQUIPO	Los Directivos y profesores de la Escuela Taller para Ciegos tienen habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una responsabilidad compartida.

Fuente: Elaboración propia

✓ MISIÓN

- REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN

• MISIÓN ACTUAL

Somos una institución prestadora de servicios especializados, que desarrolla programas en áreas tiflológicas, rehabilitación integral, apoyo y preparación a la inclusión de la población con discapacidad visual, fundamentados en los siguientes principios: inclusión Educativa, Desarrollo Humano, Oportunidad y Equilibrio.

• EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA MISIÓN

Cuadro 25. Evaluación de los componentes de la Misión

FACTOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO
¿Quiénes son los usuarios de la Fundación?	Si, los usuarios de la Fundación son mencionados en la declaración de la misión al indicar que es atendida población con discapacidad visual.
¿Cuáles son los servicios más importantes de la Fundación?	Si, la declaración de la misión contempla dicho aspecto al mencionar las áreas tiflológicas, rehabilitación integral, apoyo y preparación a la inclusión laboral.
¿En dónde compete la Fundación?	La región donde compete la Fundación no es mencionada en la declaración de la misión.
¿Está actualizada tecnológicamente?	La actualización tecnológica no es mencionada en la declaración de la misión.
¿Está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	El crecimiento y solidez financiera no es mencionado en la declaración de la misión.
¿Cuáles son sus creencias básicas, valores y aspiraciones?	Si, la declaración de la misión menciona que el desarrollo de las áreas está fundamentado en los principios de: Inclusión educativa, Desarrollo Humano, Oportunidad y Equilibrio.
¿Cuál es su ventaja competitiva?	La ventaja competitiva no es mencionada en la declaración de la misión.
¿Sabe responder a las preocupaciones sociales, ambientales y comunitarias?	Las preocupaciones sociales, ambientales y comunitarias no son mencionadas en la declaración de la misión.
¿Los empleados son valiosos para la Fundación?	Los empleados de la Fundación no son mencionados en la declaración de la misión.

Fuente: Elaboración propia

- **PROPUESTA DE MISIÓN**

La Escuela Taller para Ciegos es una institución sin ánimo de lucro del Oriente Colombiano fundada en 1971, orientada a la habilitación y rehabilitación integral de personas con discapacidad visual mediante programas psicológicos, tiflológicos, apoyo, expresión corporal, formación físico-deportiva y cultural, por medio del uso idóneo de recursos materiales y un excelente personal docente, basado en los principios de igualdad, respeto y servicio, buscando el máximo rendimiento financiero, con el fin de promover la inclusión social.

La declaración de Misión anteriormente presentada ya fue aprobada por la Dirección de la Escuela Taller para Ciegos.

- ✓ **VISIÓN**

- **VISIÓN ACTUAL**

Ser una Institución pionera a nivel departamental en el desarrollo de innovaciones y estrategias pedagógicas de carácter técnico, terapéutico y tecnológico, que garanticen la formación integral y apoyo a la inclusión educativa y laboral de las personas con discapacidad visual.

- **EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA VISIÓN**

Cuadro 26. Evaluación de los componentes de la Visión

FACTOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO
MEDIBLE	No es posible conocer con claridad cuando será alcanzada.
ATRACTIVA	Si es atractiva, debido a que refleja las expectativas de las partes interesadas.
POSIBLE	Es un reto claramente alcanzable producto de los objetivos organizacionales.
ENTENDIBLE	Si es entendible, contiene términos claros y explícitos.
INSPIRADORA	Si es inspiradora, dado que contempla el impacto que generará sus innovaciones y estrategias pedagógicas.
TIEMPO	No es mencionado, por lo cual se desconoce en qué tiempo debe ser alcanzada.

Fuente: Elaboración propia

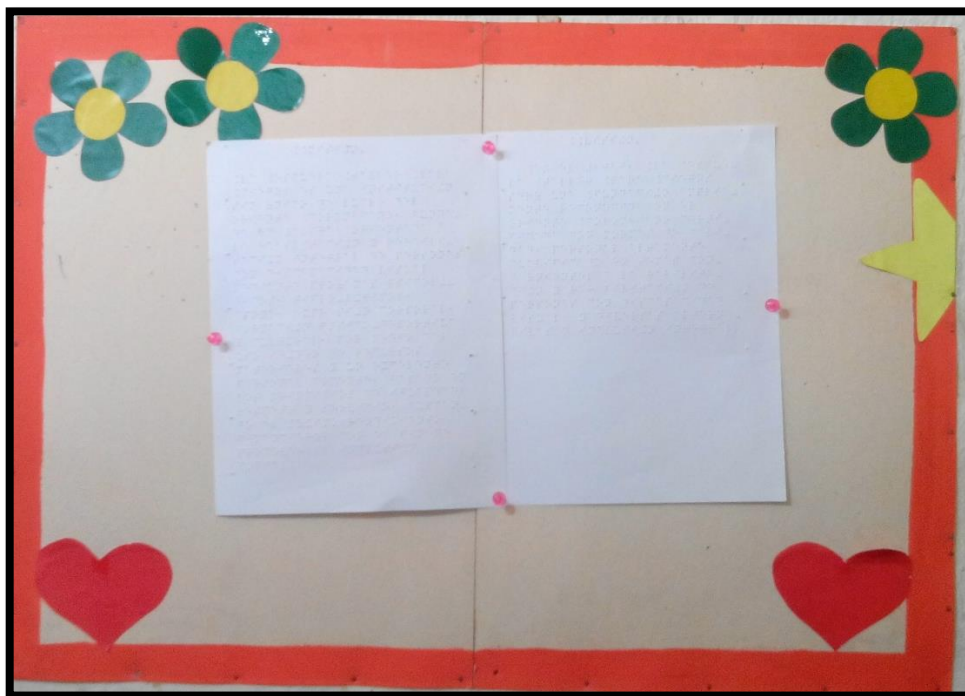
- **PROPUESTA DE VISIÓN**

En el 2020, la Escuela Taller para Ciegos será una Fundación ampliamente reconocida en el Oriente Colombiano certificada con normas de calidad, personal altamente cualificado en temas concernientes a la habilitación y rehabilitación de personas con discapacidad visual, y diversas alternativas de inclusión integral.

La declaración de Visión anteriormente presentada ya fue aprobada por la Dirección de la Escuela Taller para Ciegos.

Asimismo, es necesario mencionar que las declaraciones de Misión y Visión fueron publicadas en las instalaciones de la Fundación, en lenguaje braille y escrito, como se evidencia en las siguientes imágenes.

Figura 6. Publicación de la Misión y Visión en lenguaje braille



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Publicación de la Misión y Visión en lenguaje escrito



Fuente: Elaboración propia

✓ **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos organizacionales de la Fundación fueron redactados conjuntamente con el Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez.

Cuadro 27. Objetivos organizacionales Escuela Taller para Ciegos

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES ESCUELA TALLER PARA CIEGOS	
OBJETIVO GENERAL	Brindar servicios de habilitación y rehabilitación integral a personas con discapacidad visual, por medio de programas psicológicos, tiflológicos, apoyo, expresión corporal, formación físico-deportiva y cultural, con objeto a lograr la inclusión social.

Cuadro 27. Objetivos organizacionales Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECIFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none">- Intervenir psicológicamente familias de personas con discapacidad visual, mediante continuas reuniones de sensibilización, con el propósito de generar la vinculación y potencialización de las mismas en el proceso de habilitación y rehabilitación de sus familiares. - Realizar procesos tiflológicos a personas con discapacidad visual, mediante el uso idóneo de recursos materiales, con objeto a lograr la independencia en las actividades de la vida diaria de las mismas. - Diseñar procesos de apoyo a personas con discapacidad visual en temprana edad, por medio de la realización de actividades de índole académico, con miras a lograr la inclusión educativa de las mismas. - Concientizar a personas con discapacidad visual, por medio de la ejecución de actividades lúdico-formativas, con el fin de vincular a las mismas en entornos de carácter empresarial, deportivo y cultural.
---	--

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Formulación Estratégica

La formulación estratégica consistió en realizar la totalidad de las matrices de la etapa de ajuste y la matriz de la etapa de decisión.

✓ **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) se realizó con el propósito de identificar en que cuadrante se encuentra ubicada la Escuela Taller para Ciegos y así determinar qué tipo de estrategias son las más indicadas para la misma.

Figura 8. Matriz Boston Consulting Group

		POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO		
		ALTA 1.0	MEDIA 0.50	BAJA 0.0
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA %	ALTA 20	ESTRELLAS		INTERROGANTES
	MEDIA 0.0	VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO ●		PERROS
	BAJA -20			

Fuente: Elaboración propia

La Escuela Taller para Ciegos se encuentra en el cuadrante correspondiente a **Vacas Generadoras de Efectivo**, debido a que su participación en el mercado es relativamente alta en comparaciones con la otras Fundaciones de Bucaramanga y su área metropolitana, y en el sector donde se encuentra posee un crecimiento relativamente bajo.

El cuadrante de **Vacas Generadoras de Efectivo** indica que las estrategias más indicadas son las de: desarrollo de productos y diversificación concéntrica, por lo cual se formulan las siguientes estrategias:

- Diseñar un programa de reestructuración en la Escuela Taller para Ciegos, con el propósito de mejorar y actualizar cada una de las áreas existentes en la misma.
- Capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma.
- Incursionar en la atención de personas con diversas condiciones de discapacidad tales como auditivas, cognitiva y mental.

✓ **MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN**

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) es de gran utilidad en la etapa de ajuste, puesto que contempla diferentes aspectos como lo son: la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.

Dicha matriz fue aplicada a la Escuela Taller para Ciegos, y los resultados fueron los siguientes:

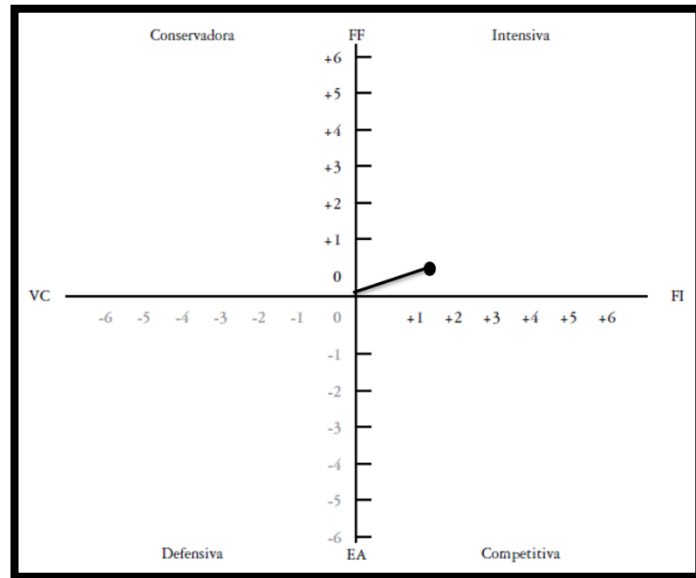
Cuadro 28. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Convenios con entidades públicas y privadas	4	Cambios Tecnológicos	-2
Rendimiento Financiero	3	Presión Competitiva	-4
Facilidad para salir del mercado	4	Múltiples opciones de educación a personas con discapacidad	-3
SUMA	11	SUMA	-9
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Participación en el mercado	-2	Fácil Ingreso de nuevos competidores	3
Lealtad de los usuarios	-2	Inclusión laboral	4
Antigüedad Institucional	-2	Utilización de recursos	3
SUMA	-6	SUMA	10
Promedio de EA =	-3	Promedio de FI =	3,33
Promedio de VC =	-2,00	Promedio de FF =	3,666667
VECTOR DIRECCIONAL =			
X= VC + FI=	1,33		
Y= EA + FF =	0,666667		

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se graficó el vector en el plano cartesiano correspondiente a ésta matriz, como se evidencia a continuación:

Figura 9. Plano Cartesiano Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Elaboración propia

Según, la Matriz PEYEA, la Escuela Taller para Ciegos se encuentra en el **cuadrante intensivo**, por lo cual los tipos de estrategias más indicadas en primer grado son las de: penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos

La estrategia correspondiente a la penetración en el mercado fue presentada en la matriz DOFA.

En cuanto a las estrategias de desarrollo de productos, fueron contempladas en la matriz BCG, pero adicional a las presentadas se contempla la siguiente:

- Certificar a la Escuela Taller para Ciegos bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008, con el fin de estandarizar los procesos que se desarrollan en la Fundación.

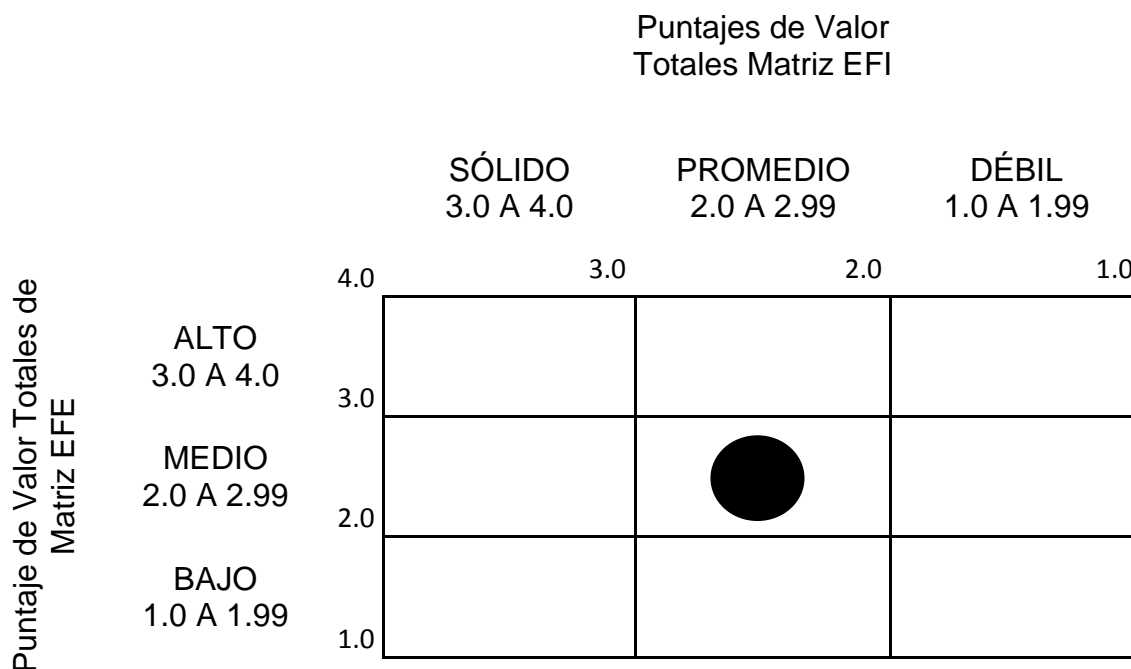
✓ **MATRIZ INTERNA Y EXTERNA**

La matriz interna y externa (IE) se realizó con objeto a identificar qué región ocupa la Escuela Taller para Ciegos, producto de examinar conjuntamente los resultados totales de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Total Matriz EFI: 2,699

Total Matriz EFE: 2,545

Cuadro 29. Matriz Interna - Externa



Fuente: Elaboración propia

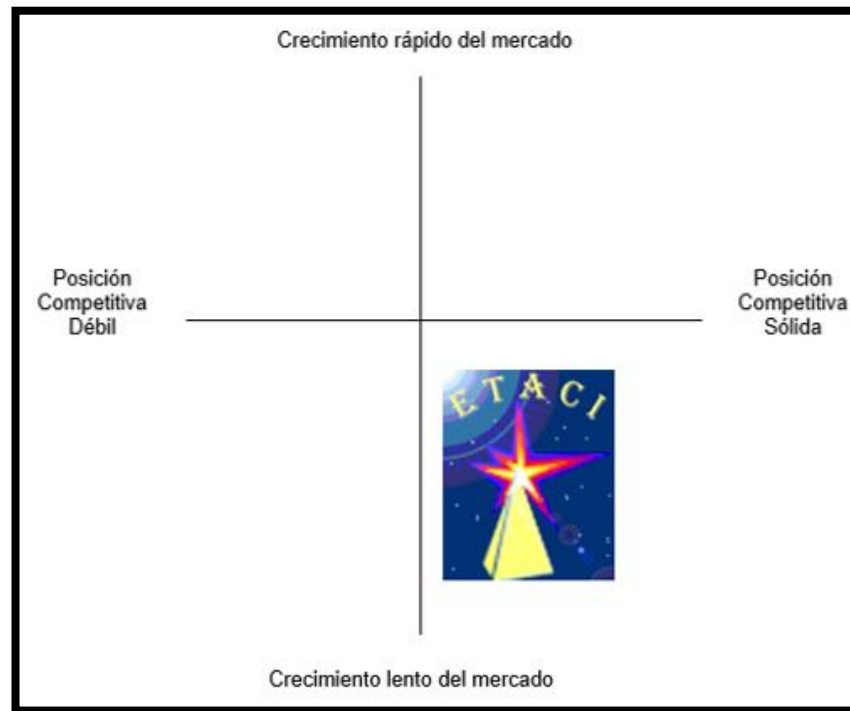
El resultado indica que la Escuela Taller para Ciegos, se encuentra en la región correspondiente a **Conservar y Mantener**, en cual las estrategias más indicadas son las de: penetración en el mercado y desarrollo de producto.

Las estrategias correspondientes a penetración en el mercado y desarrollo de producto, fueron abordadas en la Matriz DOFA, Matriz BCG y Matriz PEYEA, por lo cual deben ser consideradas en gran medida en la etapa de decisión debido a que dicho tipo de estrategias son recomendadas por varias matrices.

✓ **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA**

La matriz de la Gran Estrategia (MGE) se realizó con el fin de ubicar a la Escuela Taller para Ciegos en un cuadrante, a partir del análisis del tipo de crecimiento del mercado y la posición competitiva.

Figura 10. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia

La Escuela Taller para Ciegos se encuentra ubicada en el **Cuadrante IV**, en donde el orden de relevancia para los tipos de estrategia a formular son: diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación por conglomerados y alianzas estratégicas.

En concordancia, se presenta la siguiente estrategia:

- Creación de una nueva área de la Fundación, destinada a la compra y venta de materiales especializados para personas con discapacidad visual.

✓ **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las estrategias contempladas en la matriz cuantitativa de planeación estratégica, producto de la etapa de ajuste son:

E1: Realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de ser beneficiario de acciones solidarias.

E2: Desarrollar un programa de capacitación docente, cuyo fin sea fortalecer las competencias del personal de la Fundación mediante el uso de herramientas TIC's.

E3: Incursionar en la atención de personas con diversas condiciones de discapacidad tales como auditivas, cognitiva y mental.

E4: Realizar alianzas estratégicas con E.P.S., con el fin de evitar la posible suplantación de personas con discapacidad visual y por ende garantizar una buena relación con los entes gubernamentales.

E5: Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.

E6: Desarrollar un programa de Seguridad e Higiene cuyo fin sea establecer buenas prácticas de salud por parte de los Directivos, profesores y usuarios de la Fundación.

E7: Diseñar un programa de reestructuración en la Escuela Taller para Ciegos, con el propósito de mejorar y actualizar cada una de las áreas existentes en la misma

E8: Capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma.

E9: Creación de una nueva área de la Fundación, destinada a la compra y venta de materiales especializados para personas con discapacidad visual.

E10: Certificar a la Escuela Taller para Ciegos bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008, con el fin de estandarizar los procesos que se desarrollan en la Fundación.

Cuadro 30. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PESO	E1		E2		E3		E4		E5	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	Congruencia Institucional	0,072	4	0,288	3	0,216	0	0	0	0	4	0,288
	Control Institucional	0,073	3	0,219	2	0,146	4	0,292	4	0,292	4	0,292
	Personal Cualificado	0,095	2	0,19	4	0,38	3	0,285	3	0,285	4	0,38
	Capacitación Laboral	0,078	1	0,078	4	0,312	3	0,234	3	0,234	4	0,312
	Clima Laboral	0,07	0	0	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
	Inclusión Laboral	0,072	4	0,288	0	0	1	0,072	0	0	2	0,144
	Pericia Financiera	0,073	4	0,292	3	0,219	4	0,292	4	0,292	4	0,292
	Posicionamiento en el Sector	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES	Estructura Organizacional	0,039	0	0	1	0,039	0	0	3	0,117	2	0,078
	Reglamento Interno de Trabajo	0,042	0	0	3	0,126	2	0,084	3	0,126	0	0
	Programa de Seguridad e Higiene	0,05	2	0,1	0	0	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Planeación Estratégica	0,054	3	0,162	4	0,216	3	0,162	2	0,108	4	0,216
	Criterios de Medición	0,055	1	0,055	4	0,22	2	0,11	3	0,165	2	0,11
	Infraestructura Institucional	0,072	3	0,216	3	0,216	4	0,288	3	0,216	4	0,288
	Mercadeo Institucional	0,075	4	0,3	4	0,3	4	0,3	4	0,3	4	0,3
OPORTUNIDADES	Empresas Socialmente Responsables	0,098	4	0,392	1	0,098	2	0,196	0	0	3	0,294
	Inclusión Tecnológica	0,105	4	0,42	4	0,42	2	0,21	0	0	1	0,105
	Posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales para las personas con discapacidad	0,112	4	0,448	4	0,448	2	0,224	0	0	3	0,336
	Convenios con entidades públicas y privadas	0,125	4	0,5	4	0,5	4	0,5	4	0,5	3	0,375
	Marketing voz a voz por parte de los usuarios	0,11	4	0,44	0	0	1	0,11	4	0,44	4	0,44
AMENAZAS	Cambios Gubernamentales	0,1	0	0	1	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Incoherencia poblacional referente al número de personas con discapacidad	0,076	1	0,076	0	0	2	0,152	4	0,304	3	0,228
	Suplantación de personas con discapacidad visual	0,076	1	0,076	0	0	0	0	4	0,304	2	0,152
	Fácil creación de Entidades sin ánimo de lucro	0,094	3	0,282	4	0,376	2	0,188	3	0,282	3	0,282
	Oferta de múltiples opciones de educación y capacitación para personas con discapacidad	0,104	4	0,416	4	0,416	4	0,416	0	0	4	0,416
	TOTAL			5,558		5,278		5,145		4,895		6,208

Cuadro 30. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (Continuación)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PESO	E6		E7		E8		E9		E10	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	Congruencia Institucional	0,072	3	0,216	2	0,144	3	0,216	2	0,144	4	0,288
	Control Institucional	0,073	2	0,146	2	0,146	3	0,219	4	0,292	4	0,292
	Personal Cualificado	0,095	3	0,285	2	0,19	4	0,38	4	0,38	3	0,285
	Capacitación Laboral	0,078	2	0,156	1	0,078	3	0,234	2	0,156	2	0,156
	Clima Laboral	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14
	Inclusión Laboral	0,072	0	0	0	0	4	0,288	4	0,288	0	0
	Pericia Financiera	0,073	4	0,292	4	0,292	3	0,219	3	0,219	3	0,219
	Posicionamiento en el Sector	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES	Estructura Organizacional	0,039	3	0,117	2	0,078	1	0,039	2	0,078	1	0,039
	Reglamento Interno de Trabajo	0,042	2	0,084	3	0,126	0	0	0	0	3	0,126
	Programa de Seguridad e Higiene	0,05	4	0,2	2	0,1	0	0	0	0	1	0,05
	Planeación Estratégica	0,054	2	0,108	2	0,108	4	0,216	3	0,162	4	0,216
	Criterios de Medición	0,055	3	0,165	3	0,165	3	0,165	2	0,11	2	0,11
	Infraestructura Institucional	0,072	4	0,288	4	0,288	3	0,216	4	0,288	2	0,144
	Mercadeo Institucional	0,075	0	0	3	0,225	4	0,3	3	0,225	4	0,3
OPORTUNIDADES	Empresas Socialmente Responsables	0,098	3	0,294	3	0,294	4	0,392	0	0	4	0,392
	Inclusión Tecnológica	0,105	0	0	0	0	3	0,315	0	0	1	0,105
	Posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales para las personas con discapacidad	0,112	2	0,224	3	0,336	3	0,336	3	0,336	2	0,224
	Convenios con entidades públicas y privadas	0,125	4	0,5	2	0,25	3	0,375	0	0	4	0,5
	Marketing voz a voz por parte de los usuarios	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
AMENAZAS	Cambios Gubernamentales	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	0	0	4	0,4
	Incoherencia poblacional referente al número de personas con discapacidad.	0,076	1	0,076	0	0	0	0	0	0	3	0,228
	Suplantación de personas con discapacidad visual	0,076	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,152
	Fácil creación de Entidades sin ánimo de lucro	0,094	0	0	0	0	4	0,376	0	0	3	0,282
	Oferta de múltiples opciones de educación y capacitación para personas con discapacidad	0,104	0	0	4	0,416	4	0,416	0	0	3	0,312
TOTAL				4,391		4,236		5,772		3,718		5,72

Fuente: Elaboración propia

En orden de importancia, según la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, la Escuela Taller para Ciegos debería implementar las siguientes estrategias

Cuadro 31. Orden de importancia, Implementación de estrategias

ESTRATEGIA	TOTAL
E5	6,208
E8	5,772
E10	5,72
E1	5,558
E2	5,278
E3	5,145
E4	4,895
E6	4,391
E7	4,236
E9	3,718

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las 4 estrategias que deberá adoptar la Fundación son las referentes a la búsqueda de personas con discapacidad, capacitar a los usuarios en aspectos relacionados con el plan de negocios, obtener la certificación de la norma NTC ISO 9001:2008 y realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables, dichas estrategias configuran una macro-estrategia la cual es:

MACRO-ESTRATEGIA: La Escuela Taller para Ciegos será una Fundación sustentable y reconocida en el Oriente Colombiano, lo cual generará su perdurabilidad durante los próximos años.

El plan de acción de la macro-estrategia se configura por los planes de acción de las cuatro estrategias que la componen, a saber:

E5: Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.

E8: Capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma.

E10: Certificar a la Escuela Taller para Ciegos bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008, con el fin de estandarizar los procesos que se desarrollan en la Fundación.

E1: Realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de ser beneficiario de acciones solidarias.

Cuadro 32. Plan de acción Estrategia No 05

Estrategia	Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.				
Objetivo	Incrementar el número de usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en un 12%				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
Visita a la Secretaria de Desarrollo Social con el fin de identificar los barrios de Bucaramanga y su área metropolitana con registros inexistentes de personas con discapacidad visual y los datos de los presidentes de Juntas de Acción Comunal de los respectivos barrios.	Febrero del 2015	Listado de barrios de Bucaramanga y su área metropolitana con registros inexistentes de personas con discapacidad visual y los datos de los presidentes de Juntas de Acción Comunal de los respectivos barrios.	Sebastián García.	\$10.000	Ninguna.
Creación del video institucional de la Escuela Taller para Ciegos.	Febrero del 2015	Video institucional de la Escuela Taller para Ciegos.	Director Escuela Taller para Ciegos.	\$150.000	Ninguna.
Creación de la página web de la Escuela Taller para Ciegos.	Febrero del 2015	Página web de la Escuela Taller para Ciegos.	Director Escuela Taller para Ciegos.	\$250.000	Ninguna.
Visita a los presidentes de Juntas de Acción Comunal de los barrios suministrados y otros determinados por las directivas de la Escuela Taller para Ciegos.	Marzo y Abril del 2015	Matricula de 8 nuevos usuarios en la Escuela Taller para Ciegos.	Vicepresidente Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos.	\$200.000	Contacto con presidentes de Juntas de Acción Comunal.

Cuadro 32. Plan de acción Estrategia No 05 (Continuación)

Evaluar los resultados de las visitas realizadas por los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.	Julio del 2015	Cumplir mínimo el 80% de la meta presupuestada de las visitas a los presidentes de Juntas de Acción Comunal de los barrios.	Director Escuela Taller para Ciegos.	Ninguno.	Ninguna.
---	----------------	---	--------------------------------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 33. Plan de acción Estrategia No 08

Estrategia	Capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma.				
Objetivo	Realizar anualmente 1 plan de negocio, con objeto a ser presentado en diversas convocatorias de emprendimiento a nivel nacional.				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
Identificar a las personas (usuarios y/o padres de usuarios) de la Escuela Taller para Ciegos objeto a ser capacitadas, teniendo en cuenta el avance en el proceso de habilitación y rehabilitación integral.	Febrero del 2015	Listado de personas objeto a ser capacitadas.	Coordinadora Escuela Taller para Ciegos.	Ninguno.	Ninguna.
Realizar capacitaciones en las instalaciones la Escuela Taller para Ciegos, en aspectos relacionados con el plan de negocios.	Febrero y Marzo del 2015	2 ideas de negocios producto de las capacitaciones realizadas.	Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos	\$150.000 Modelo Piloto Cede Capacitación Fortalecimiento o Habilidades Emprendedoras ⁹⁴	Ninguna.

⁹⁴ MARTINEZ GÓMEZ, Jessica Paola. Fortalecimiento de habilidades emprendedoras en jóvenes estudiantes de colegio Café Madrid del Minuto de Dios, Víctimas del Conflicto Armado en Bucaramanga, en convenio con la Unidad para atención y reparación integral a las víctimas. Tesis de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad San Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial., 2015.

Cuadro 33. Plan de acción Estrategia No 08 (Continuación)

Socialización de las ideas de negocio frente a los directivos de la Escuela Taller para Ciegos con objeto a definir la(s) mejor (es) idea (s) negocio aplicable (s) en las instalaciones de la misma.	Abril y Mayo	1 idea de negocio aplicable en la Escuela Taller para Ciegos	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos	Ninguno.	Ninguna.
Elaboración del plan de negocios por parte de la Escuela Taller para Ciegos con el fin obtener capital de diferentes entes públicos y privados.	Julio, Agosto y Septiembre del 2015	Plan de negocios de la (s) idea (s) seleccionada (s).	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos	\$1.000.000	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 34. Plan de acción Estrategia No 10

Estrategia	Certificar a la Escuela Taller para Ciegos bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008, con el fin de estandarizar los procesos que se desarrollan en la Fundación.				
Objetivo	Obtener la certificación bajo los parámetros de la norma NTC ISO 9001: 2008.				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
Diagnóstico inicial de las operaciones de la Escuela Taller para Ciegos, respecto a los requerimientos de la norma NTC ISO 9001: 2008.	Julio del 2015	Nivel de cumplimiento de cada uno de los requerimientos de la norma NTC ISO 9001:2008.	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos.	Norma NTC ISO 9001:2008.	Ninguna.
Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	Agosto del 2015	1. Política De calidad. 2. Objetivos de calidad 3. Mapa de procesos.	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos.	1. Norma NTC ISO 9001:2008. 2, Planeación Estratégica	Ninguna.

Cuadro 34. Plan de acción Estrategia No 10 (Continuación)

Documentar los diferentes procesos de la Escuela Taller para Ciegos	Septiembre y Octubre del 2015	1. Formatos 2. Procedimientos 3. Registros	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos.	Norma NTC ISO 9001:2008.	Ninguna.
Realizar auditoria interna respecto a los requerimientos de la norma NTC ISO 9001: 2008	Noviembre del 2015	Nivel de cumplimiento de los requerimiento de la norma NTC ISO 9001:2008	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos.	Norma NTC ISO 9001:2008.	Ninguna.
Formular un plan de mejora para la Escuela Taller para Ciegos	Noviembre del 2015	Plan de mejora	Junta Directiva de la Escuela Taller para Ciegos.	Norma NTC ISO 9001:2008.	Ninguna.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35. Plan de acción Estrategia No 01

Estrategia	Realizar alianzas estratégicas con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de ser beneficiario de acciones solidarias.				
Objetivo	Realizar 2 convenios con entidades públicas y privadas.				
Acciones	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
Búsqueda de empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana.	Julio del 2015	Listado de empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana.	Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos.	500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander	Ninguna.
Visita a los gerentes de las empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana.	Agosto, Septiembre del 2015	2 convenios con empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana.	Vicepresidente Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos.	\$200.000	Contacto con gerentes de empresas socialmente responsables.

Cuadro 35. Plan de acción Estrategia No 01 (Continuación)

Evaluar los resultados de las visitas realizadas en las empresas socialmente responsables	Octubre del 2015	Cumplir el 100% de la meta presupuestada de las visitas a empresas socialmente responsables.	Director Escuela Taller para Ciegos.	Ninguno.	Ninguna.
---	------------------	--	--------------------------------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia

Los planes de acción correspondientes a las estrategias No 05,08 y 01 se deberán realizar por lo menos una vez anualmente, con el propósito de lograr la sustentabilidad y reconocimiento de la Fundación, factores esenciales en la macro-estrategia.

4.3 BALANCED SCORECARD

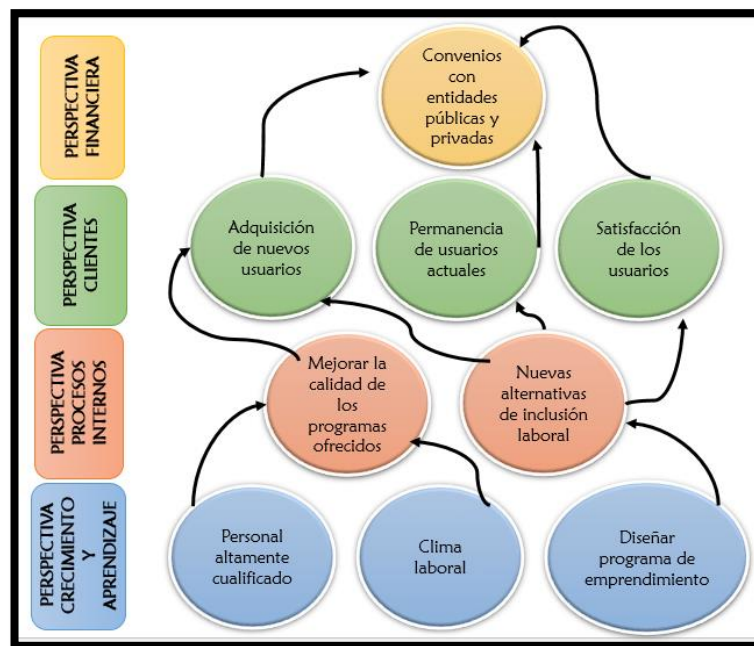
4.3.1 Mapa Estratégico. La primera etapa de la elaboración del Balanced Scorecard consistió en la realización del mapa estratégico, el cual contempla la definición de los objetivos correspondientes a la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y crecimiento-aprendizaje.

Los objetivos correspondientes a cada perspectiva son:

- ✓ **Perspectiva Financiera:** Convenios con entidades públicas y privadas.
- ✓ **Perspectiva Clientes:** Adquisición de nuevos usuarios, retención de usuarios actuales y satisfacción de los usuarios.
- ✓ **Perspectiva Procesos Internos:** Mejorar la calidad de los programas ofrecidos y nuevas alternativas de inclusión laboral.
- ✓ **Perspectiva Crecimiento-Aprendizaje:** Personal altamente cualificado, clima laboral y diseñar programa de emprendimiento.

La relación existente entre los diferentes objetivos de cada perspectiva se encuentra en la siguiente imagen.

Figura 11. Mapa Estratégico Escuela Taller para Ciegos



Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico fue socializado y explicado al Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada, la Coordinadora Yerly Yadira García y la profesora Niyer Toloza Villabona.

4.3.2 Tabla Balanceada. La tabla balanceada de la Escuela Taller para Ciegos, se elaboró con base en el mapa estratégico realizado previamente; contiene los objetivos, mediciones/indicadores, metas, responsables e iniciativas estratégicas, lo cual será útil para evaluar la implementación de la estrategia en distintas épocas durante la vigencia del plan estratégico.

La tabla balanceada fue socializada y explicada al Director de la Escuela Taller para Ciegos, Hernán Gómez Quezada, la Coordinadora Yerly Yadira García y la profesora Niyer Toloza Villabona

En concordancia, la tabla balanceada es la siguiente:

Cuadro 36. Tabla Balanceada Escuela Taller para Ciegos

OBJETIVOS	MEDICIONES /INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS					RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
			META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019		
Convenios con entidades públicas y privadas	Cantidad de convenios firmados con entidades públicas y privadas.	2	2	3	4	5	6	Representante Legal Escuela Taller para Ciegos	1. Búsqueda de empresas socialmente responsables de Bucaramanga y su área metropolitana. 2. Vigencia de los convenios actuales.
Adquisición de nuevos usuarios	Aumento porcentual en el número de usuarios de la Escuela Taller para Ciegos.	12%	12%	15%	18%	21%	24%	Director y Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos	1. Búsqueda de nuevos usuarios en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana. 2. Marketing voz a voz de los usuarios actuales
Permanencia de usuario actuales	Tasa de deserción de los usuarios en los programas ofrecidos por la Escuela Taller para Ciegos.	35%	30%	25%	20%	15%	10%	Director y Profesores Escuela Taller para Ciegos	1. Mejora continua de las actividades realizadas en cada uno de los programas de la Institución.

Cuadro 36. Tabla Balanceada Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

OBJETIVOS	MEDICIONES /INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS					RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
			META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019		
Satisfacción de los usuarios	Grado de satisfacción de los usuarios frente a los programas ofrecidos por la Escuela Taller para Ciegos	65%	70%	75%	80%	85%	90%	Director y Profesores Escuela Taller para Ciegos	1. Adquisición y renovación de recursos materiales durante el transcurso del año. 2. Desarrollar actividades extracurriculares.
Mejorar la calidad de los programas ofrecidos	Evaluar el desempeño de cada uno de los usuarios en los diferentes programas	70%	75%	80%	85%	90%	95%	Profesores Escuela Taller para Ciegos	1. Buzón PQRSF en el interior de la Institución. 2. Certificar la Escuela Taller para Ciegos, bajo los parámetros de la norma ISO: 9001. 3. Reuniones trimestrales con los acudientes de los usuarios. 4. Intervención psicosocial permanente.
Nuevas alternativas de inclusión laboral	Cantidad de alternativas de inclusión laboral a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos	1	1	2	3	4	5	Coordinador área de emprendimiento	1. Desarrollar planes de negocios de las ideas resultantes de las capacitaciones de emprendimiento.

Cuadro 36. Tabla Balanceada Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

OBJETIVOS	MEDICIONES /INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS					RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
			META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019		
Personal altamente cualificado	Cantidad de capacitaciones realizadas a los profesores de la Escuela Taller para Ciegos	2	2	3	4	5	6	Director Escuela Taller para Ciegos	1. Establecer convenios con Instituciones educativas. 2. Formar capital humano.
Clima laboral	Mediciones del clima laboral	70%	70%	75%	80%	85%	90%	Director Escuela Taller para Ciegos	1. Mejorar las condiciones laborales e incentivar al personal para el eficiente desarrollo de las actividades.
Diseñar programa de emprendimiento	Cantidad de capacitaciones realizadas a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos	1	1	2	3	4	5	Director y Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos	1. Establecer jornadas de capacitación en diferentes periodos del año, según las necesidades de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Implementación. Para efectos del presente proyecto, se inició la implementación de las siguientes estrategias:

- ✓ Búsqueda de personas con discapacidad visual en los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.
- ✓ Capacitar a los usuarios de la Escuela Taller para Ciegos en aspectos relacionados con el plan de negocios, con objeto a definir una idea de negocio aplicable en las instalaciones de la misma.

Dicha implementación se refleja a continuación:

- IMPLEMENTACIÓN: BUSQUEDA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL EN LOS DIFERENTES BARRIOS DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

En primera instancia, se visitó la Secretaria de Desarrollo Social con el fin de identificar los barrios de Bucaramanga y su área metropolitana con registros inexistentes de personas con discapacidad visual y los datos de los presidentes de Juntas de Acción Comunal.

Asimismo, se realizó una reunión con el Vicepresidente de la Junta Directiva Juan Carlos Villalobos, con el propósito de indagar acerca de los barrios objeto de ser visitados.

En suma, los barrios objeto de ser visitados se presentan en el siguiente cuadro, con la respectiva comuna.

Cuadro 36. Barrios Convocatorias Escuela Taller para Ciegos

COMUNAS	BARRIOS
COMUNA 3	San Rafael
	Norte Bajo
	El Cinal
	San Francisco
	La Universidad
	Chapinero
	Comuneros
	Mutualidad
	Alarcón
COMUNA 4	El Girardot

Cuadro 37. Barrios Convocatorias Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

COMUNA 5	Campo Hermoso
	Quinta Estrella
	La Joya
	Alfonso López
COMUNA 12	Sotomayor
	Pan de azúcar
	Mercedes
	Terrazas
	La Floresta
COMUNA 13	San Alonso
	Pinos
	Antonia Santos Centro
	Las Américas
	Mejoras Publicas
	Galán Quintadania
	Bolívar
El Prado	
COMUNA 15	García Rovira
	Alfonso López
COMUNA 16	Hacienda San Juan
	Balcón del Lago
	Altos del Cacique
	San Expedito
	Bosques del Cacique
COMUNA 17	Estoraques II
	Prados del Mutis
	Monterredondo
	Plazuela Real
	Manzanares
	Estoraques I
	Brisas del Mutis
	Los Héroes

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se contrató al Diseñador Gráfico Carlos Sandoval para la realización del video institucional de la Escuela Taller para Ciegos, con el propósito de poseer material de mercadeo para realizar las convocatorias por los Barrios anteriormente mencionados.

Asimismo, se creó la página web a saber: www.escuelatallerparaciegos.org

Posteriormente, se inició el contacto con los presidentes de Juntas de Acción Comunal de los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana seleccionados, para definir la fecha de las reuniones con objeto a presentar la Escuela Taller para Ciegos.

El siguiente cuadro contiene la fecha de las reuniones de cada uno de los barrios visitados hasta la fecha y la evidencia de la misma.

Cuadro 37. Barrios Visitados por la Escuela Taller por Ciegos

BARRIO	FECHA DE REUNION	EVIDENCIA
San Rafael	Marzo 02 del 2015	
Norte Bajo	Marzo 02 del 2015	

Cuadro 38. Barrios Visitados por la Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

El Cinal	Marzo 02 del 2015	
Campo Hermoso	Marzo 03 del 2015	
Quinta Estrella	Marzo 03 del 2015	
La Joya	Marzo 04 del 2015	

Cuadro 38. Barrios Visitados por la Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

San Francisco	Marzo 06 del 2015	
La Universidad	Marzo 07 del 2015	
Chapinero	Marzo 09 del 2015	
Alfonso López	Marzo 09 del 2015	

Cuadro 38. Barrios Visitados por la Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

Girardot	Marzo 09 del 2015	
El Prado	Marzo 09 del 2015	
Las Américas	Marzo 09 del 2015	
San Alonso	Marzo 10 del 2015	

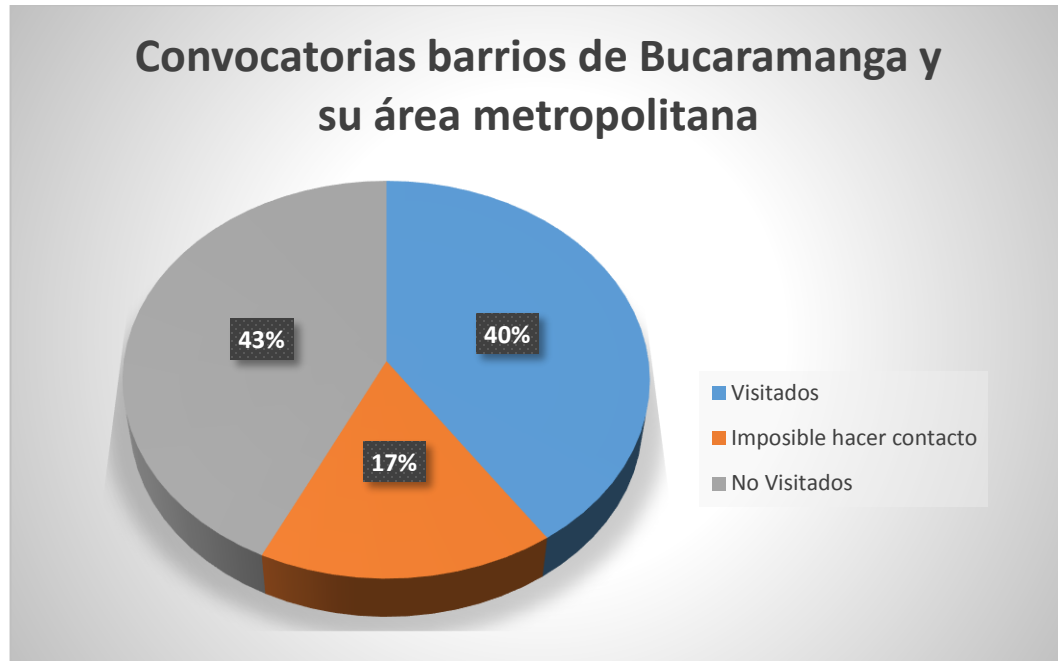
Cuadro 38. Barrios Visitados por la Escuela Taller para Ciegos (Continuación)

Comuneros	Marzo 10 del 2015	
La Floresta	Marzo 11 del 2015	
Sotomayor	Marzo 11 del 2015	

Fuente: Elaboración propia.

En suma, hasta la fecha se han tratado directa o indirectamente un 57% de los barrios objeto de las convocatorias como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 12. Convocatorias Barrios de Bucaramanga y su área metropolitana



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las convocatorias realizadas han sido favorables, puesto que se han matriculado 5 nuevos usuarios de los barrios visitados (**VER ANEXO B**).

Asimismo, se realizó una reunión con el Director, Hernán Gómez Quezada y el Vicepresidente de la Junta Directiva, Juan Carlos Villalobos, con el propósito de evaluar las convocatorias realizadas.

- IMPLEMENTACIÓN: CAPACITAR A LOS USUARIOS DE LA ESCUELA TALLER PARA CIEGOS EN ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE NEGOCIOS, CON OBJETO A DEFINIR UNA IDEA DE NEGOCIO APLICABLE EN LAS INSTALACIONES DE LA MISMA.

En primera instancia, se realizó una reunión con la Coordinadora Yerly Yadira García, con el fin de identificar a las personas objeto de ser capacitadas, dichas personas podrían ser usuarios y/o padres de usuarios.

El resultado de la reunión fue la creación de 2 grupos objeto a ser capacitados, los cuales son:

Cuadro 38. Grupos objeto a ser capacitados

GRUPO A	GRUPO B
Gustavo Rojas Mantilla	Emilse Murillo Díaz
Laura Serrano Caicedo	Neftalí Arroyave Cadavid
Claudia Patiño Umaña	Hernando Morales Coronel
Ramiro Eslava Mancera	Luis Francisco Robles Jaimes
Ángela Andrea Criollo Silva	Juan David Pérez Posada
Fernando Díaz Berdugo	Olga Triana Moreno
Saúl García Velandia	Juan Carlos Villalobos
Edilia Díaz Villamizar	

Fuente: Elaboración propia.

Los horarios correspondientes al grupo A fueron: Martes y Jueves de 9:45 a.m. a 11:45 a.m. y los del Grupo B son: Miércoles de 9:00 a.m. a 11:00 a.m.

El material usado para la realización de las capacitaciones fue el Modelo Piloto CEDE Fortalecimiento de Habilidades Emprendedoras⁹⁵, diseñado por Jessica Paola Martínez Gómez.

Las capacitaciones realizadas al grupo A se iniciaron el día 24 de Febrero y finalizaron el día 10 de Marzo, en el siguiente cuadro se encuentran las evidencias de las mismas.

Cuadro 39. Evidencias capacitaciones Grupo A

FECHA	EVIDENCIA
Febrero 24 del 2015	

⁹⁵ MARTINEZ GÓMEZ, Jessica Paola. Fortalecimiento de habilidades emprendedoras en jóvenes estudiantes de colegio Café Madrid del Minuto de Dios, Víctimas del Conflicto Armado en Bucaramanga, en convenio con la Unidad para atención y reparación integral a las víctimas. Tesis de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad San Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial., 2015.

Cuadro 40. Evidencias capacitaciones Grupo A (Continuación)

<p>Febrero 26 del 2015</p>	
<p>Marzo 03 del 2015</p>	
<p>Marzo 05 del 2015</p>	
<p>Marzo 10 del 2015</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Las ideas de negocios del grupo fueron:

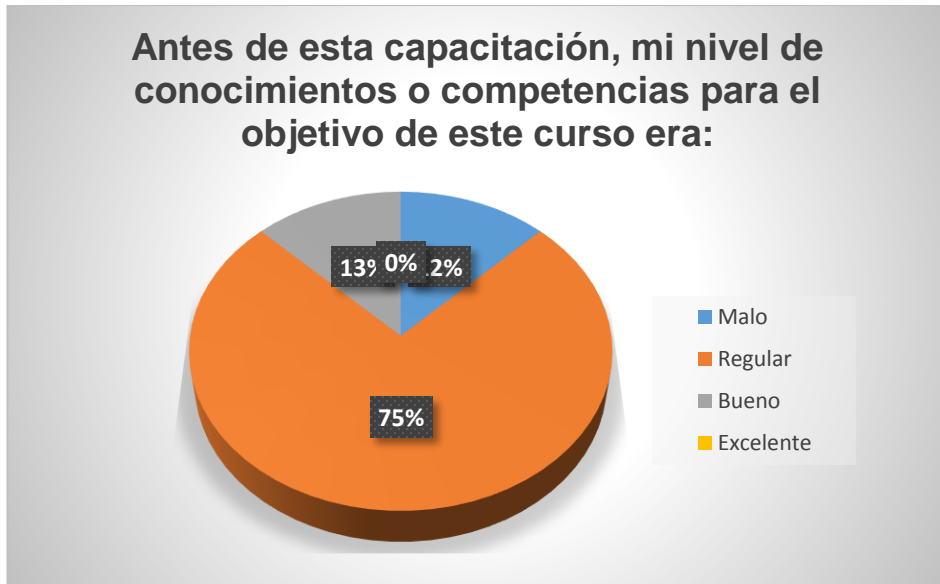
- Heladería Fruticrem
- Detallarte
- El Topacio

Dichas ideas de negocio, en la última sesión fueron socializadas frente a los directivos de la Escuela Taller para Ciegos.

Asimismo, se evaluaron las capacitaciones realizadas en aspectos relacionados al plan de negocios (**VER ANEXO C**).

Los resultados fueron:

Figura 13. Análisis de datos – Conocimientos antes de la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Los conocimientos y competencias en las personas asistentes, antes de las capacitaciones en su gran mayoría eran regulares, lo cual indica que el grupo seleccionado no poseía y/o tenía inquietudes respecto a aspectos relacionados con el plan de negocios.

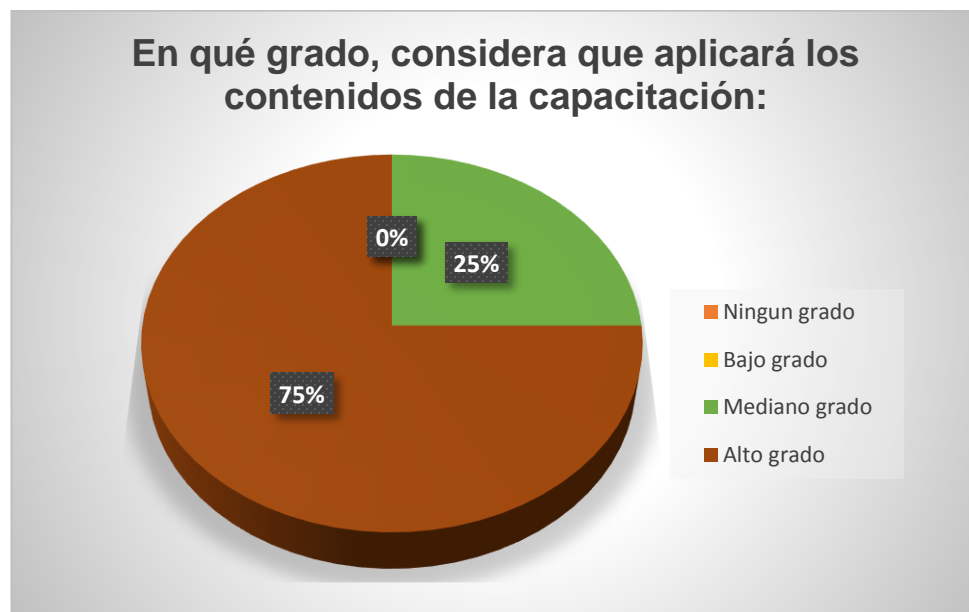
Figura 14. Análisis de datos – Conocimientos después de la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Después de las capacitaciones realizadas, se evidencia que las personas aumentaron sus conocimientos y competencias en materia de planes de negocios, lo cual indica que la capacitación cumplió uno de sus principales fines.

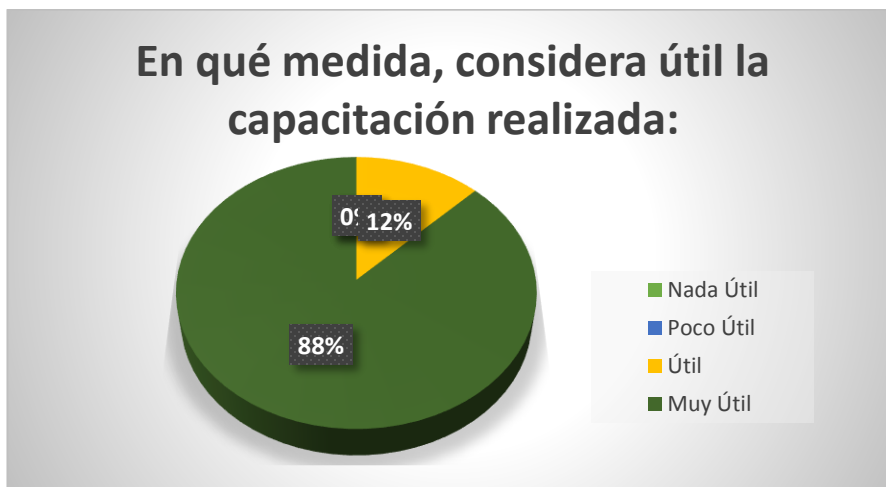
Figura 15. Análisis de datos – Aplicación de los conocimientos de la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Las personas capacitadas consideran que los contenidos de las capacitaciones serán aplicadas en un alto grado en su vida, lo cual indica que los conocimientos y competencias serán de carácter transversales al ser aplicados en diversas situaciones del mundo real.

Figura 16. Análisis de datos – Utilidad de la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Las personas capacitadas consideran que las capacitaciones son muy útiles, lo cual genera un escenario propicio para la continuidad de las mismas en diferentes ocasiones del año y en los próximos años.

Figura 17. Análisis de datos – Satisfacción con las herramientas y metodología



Fuente: Elaboración propia.

Las personas capacitadas se encuentran muy satisfechas respecto con las herramientas y la metodología usadas en las capacitaciones, lo cual indica que las Directivas de la Escuela Taller para Ciegos deberán desarrollar de igual o mejor forma las misma, con objeto a lograr los mismos o mejores resultados.

Las capacitaciones dispuestas para el grupo B se iniciaron el día 4 de Marzo y finalizaran el día 8 de Abril, en el siguiente cuadro se encuentran las evidencias de las mismas.

Cuadro 40. Evidencias Capacitaciones Grupo B

FECHA	EVIDENCIA
Marzo 04 del 2015	
Marzo 11 del 2015	

Fuente: Elaboración propia.

Las ideas de negocios del grupo capacitado fueron:

- Spa Manos de seda
- Sporting Pajamas

Los resultados de la implementación realizados hasta la fecha afectan a 2 objetivos del Balanced Scorecard como lo evidencia en el siguiente cuadro.

Cuadro 41. Resultados Implementación Macro-Estrategia

OBJETIVO	META	RESULTADOS ALCANZADOS
Adquisición de nuevos usuarios	Aumentar el 12% de los usuarios actuales.	Aumento del 7,69% de los usuarios actuales.
Diseñar programa de emprendimiento	Realizar 1 capacitación a los usuarios.	Se han realizado 1 capacitación en 2 diferentes grupos.

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro refleja que las actividades realizadas hasta la fecha han tenido buenos resultados, lo cual evidencia que existen grandes posibilidades que la macro-estrategia formulada en el presente proyecto sea obtenida por la Escuela Taller para Ciegos.

Es necesario mencionar, que la totalidad de este documento fue expuesto a los funcionarios de las Escuela Taller para Ciegos (**VER ANEXO D**).

Asimismo, las actas de las reuniones realizadas con los funcionarios de la Escuela Taller para Ciegos, se encuentran en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (**VER ANEXO E**).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ Las entidades sin ánimo de lucro deberán elaborar planes estratégicos con el propósito de definir estrategias que orienten cada una de sus operaciones, generando así un entorno idóneo para la permanencia de las mismas y una directriz para la toma de decisiones, lo cual conllevará al aumento de la calidad percibida de los usuarios en cada uno de los servicios prestados.
- ✓ El diagnóstico interno desarrollado en la Escuela Taller para Ciegos evidencia que la Fundación posee factores internos importantes en el éxito de una entidad sin ánimo de lucro como lo son: el personal cualificado, el posicionamiento en el sector, el control y la congruencia institucional, los cuales son la base para el fortalecimiento y mejora en las operaciones, con objeto a lograr la perdurabilidad de la misma.
- ✓ Los convenios con entidades públicas y privadas, las empresas socialmente responsables y la posibilidad de acceso a servicios financieros y empresariales para personas con discapacidad visual, son los factores externos más relevantes en el diagnóstico externo de la Escuela Taller para Ciegos, debido a que éstos brindan la posibilidad de lograr la sustentabilidad de la Fundación sin la necesidad de acudir estrictamente a entornos públicos.
- ✓ El cumplimiento de la macro-estrategia formulada por la Escuela Taller para Ciegos referente al reconocimiento y la sustentabilidad de la Fundación, generará un rasgo diferenciador frente a otras entidades sin ánimo de lucro al no ser completamente dependiente del entorno público e incentivar la inclusión laboral de personas con discapacidad visual en las instalaciones de la misma.
- ✓ Los profesores y usuarios de la Escuela Taller para Ciegos tiene un direccionamiento estratégico adecuado a sus expectativas, lo cual conllevará a que éste sea acoplado y entendido por los mismos, para así generar el compromiso y cooperación en miras a lograr la visión establecida para el año 2020.
- ✓ El Balanced Scorecard provee a la Escuela Taller para Ciegos, un instrumento útil para el seguimiento de la macro-estrategia con el propósito de establecer acciones preventivas, y así obtener que ésta sea alcanzada a cabalidad, y por ende lograr la perdurabilidad de la Fundación durante los próximos años.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La Escuela Taller para Ciegos deberá crear un comité estratégico durante la próxima jornada pedagógica, cuya función principal sea dar seguimiento y cumplimiento a la macro-estrategia formulada, con el fin de que ésta sea adquirida durante la vigencia del presente plan.
- ✓ La Escuela Taller para Ciegos tendrá que seguir aplicando herramientas académicas en el interior de sus instalaciones, con miras a lograr día a día mejoras en cada uno de sus procesos y así posicionarse como una Fundación reconocida en el Oriente Colombiano.
- ✓ La Facultad de Ingeniería Industrial deberá seguir realizando proyectos de grado con población vulnerable, con el fin de fortalecer la línea de proyección social de la Universidad Santo Tomás y así generar el impacto en la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

2GC ACTIVE MANAGEMENT. FAQ: What are the Main Benefits of a Balanced Scorecard? [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://2gc.eu/files/resources/2GC-FAQ2-080901.pdf>

ACKOFF, Russell Lincoln. Un Concepto De Planeación De Empresas. México: Limusa-Wiley, 1972.

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA, OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. Manual para el diseño y construcción del Espacio Público de Bucaramanga. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/Manual_Espacio_Publico.pdf.

ALLEN, David B. y GORGEON, Arnaud. Las Cinco Fuerzas Como Herramienta Analítica. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>.

BANCOLDEX. Línea de crédito para empresas de personas en condición de discapacidad. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.bancoldex.com/Cupos-especiales-de-credito-nacionales339/L%C3%ADnea_de_cr%C3%A9dito_para_empresas_de_person.aspx.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Entidades Sin Ánimo De Lucro. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades_sin_animo_lucro/.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario. [Consultado: 29 de Enero de 2015]. Disponible en: http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/guia_practica_esales/#!/1/.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración En Los Nuevos Tiempos. México: McGraw-Hill, 2002.

CLAVIJO RINCON, Lady Johanna. Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la Fundación la Divina Misericordia. Tesis de Ingeniería Industrial. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial., 2010.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2082. (18, Noviembre, 1996). Por el cual se reglamenta la atención educativa para personas con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales. Bogotá, D.C., 1996.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 100. (23, Diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 1993.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1618. (27, Febrero, 2013). Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Bogotá, D.C., 2013.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 361. (7, Febrero, 1997). Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 1997.

COLOMBIA. Constitución Política. Legis. Bogotá. 2005.

COLOMBIA, MINISTERIO COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Convocatorias Nacionales del Fondo Emprender. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/emprendimiento/publicaciones.php?id=6889>.

COLOMBIA, MINISTERIO TIC. Cine para Todos. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7036.html>.

DAVID, Fred R. Conceptos De Administración Estratégica. 9th ed. México: Pearson Educación, 2003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Discapacidad. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/discapacidad.pdf>.

DISCAPACIDAD COLOMBIA. ¿Qué beneficios tiene vincular a personas con discapacidad? [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.discapacidadcolombia.com/juridico/index.php?option=com_content&view=article&id=13:ique-beneficios-tiene-vincular-a-personas-con-discapacidad.

EUMED. Enfoques Teóricos Sobre La Formación De Estrategias. [Consultado: 29 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>.

FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar La Estrategia. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>.

FLEITMAN, JACK. Evaluación Integral. Santafé de Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 1998.

FONDO EMPRENDER. Convocatoria Nacional No 27. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/Conv_Nacional_27_-_Terminos_de_referencia_.doc.

FORETICA. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. SGE 21-2008. Madrid.: 2008.

GAMBOA HERNANDEZ, Mónica Yolima. Plan Estratégico de Gestión Social de la Fundación Fruto Social de la Palma - FSP- en el marco de la responsabilidad social del Sector Palmicultor para el corregimiento de Yarima, municipio de San Vicente de Chucurí. Tesis de Grado Trabajo Social. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social., 2013.

GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico De La Empresa: Principios Y Esquemas Básicos. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998.

GODINEZ JASSO, Francisco Javier. Planeación Estratégica Y Balanced Scorecard. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/planeacion-estrategica-y-balancead-scorecard.html>.

MARTINEZ GÓMEZ, Jessica Paola. Fortalecimiento de habilidades emprendedoras en jóvenes estudiantes de colegio Café Madrid del Minuto de Dios, Víctimas del Conflicto Armado en Bucaramanga, en convenio con la Unidad para atención y reparación integral a las víctimas. Tesis de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad San Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial., 2015.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. Planeación Estratégica Aplicada. Santa fe de Bogotá: McGraw – Hill, 2001.

HERNANDEZ HERNANDEZ, Lyda Margarita; ALMEYDA CAMARGO, Alejandro y FARICK CHACON, Jefferson. Plan Prospectivo Estratégico para la empresa almacén y servicio Chrysler para el año 2015. Tesis de Especialización en Gerencia Estratégica. Bucaramanga. Universidad de la Sabana. Facultad de posgrados., 2011.

INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS. Preguntas Frecuentes - Preescolar, Básica, Media y Superior. [Consultado: 29 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.inci.gov.co/servicio-al-ciudadano/280-preescolar-basica-media-y-superior>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

KAPLAN, Robert y NORTON, D. Mapa Estratégico. Barcelona, Ediciones Ges, 1997.

KHOZEIN, Ali. Balanced Scorecard should be Attention More in Organizations. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://rspublication.com/ijrm/jan-12%20pdf/4.pdf>.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. y GARROS, Helena Uribe. Mercadeo De Servicios Profesionales. Santa fe de Bogotá: Legis Editores, 1988.

MARTÍNEZ LOBATÓN, Jorge I. La Matriz De Ansoff, ¿ Sigue Vigente Cuarenta Años Después? [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>.

MEDINA, María de los Ángeles. FIGUEROA DUARTE, Guillermo. Diseño de una Plan Estratégico para la empresa piedecuestana de servicios públicos E.S.P. Tesis de Grado Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales., 2008.

MEJIA, Carlos Alberto. Los Valores Corporativos. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>.

MORRISEY, George L.; MONREAL, Carlos Alberto Arenas y RODRÍGUEZ, Jorge Rodríguez. Pensamiento Estratégico: Construya Los Cimientos De Su Planeación. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

NOTICIAS CARACOL. ¿Da usted limosna en la calle? Este hombre se hacía pasar por ciego. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.noticiascaracol.com/colombia/da-usted-limosna-en-la-calle-este-hombre-se-hacia-pasar-por-ciego>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Declaración Universal De Derechos Humanos. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/carceles/1_Universales/B%E1sicos/1_Generales_DH/1_Declaracion_Universal_DH.pdf.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Ceguera Y Discapacidad Visual. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Discapacidades. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.who.int/topics/disabilities/es/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD y ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Clasificación Internacional Del Funcionamiento, De La Discapacidad Y De La Salud. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: http://conadis.gob.mx/doc/CIF_OMS.pdf

PONCE TALANCÓN, Humberto. La Matriz FODA: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. [Consultado: 28 de Septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf.

QUINTAL PALOMO, Alberto. Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán. En: MÉXICO: UADY.

RADIO SANTA FE. Personas con discapacidad visual tendrán biblioteca virtual. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2014/12/17/personas-con-discapacidad-visual-tendran-biblioteca-virtual/>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). Diccionario de la lengua española (22. ed.). Madrid, España. [Citado: 18 de Agosto de 2014].

RUIZ DE VELASCO, Joaquín Garralda. La Cadena De Valor. [Consultado: 25 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>.

SERRANO CÁRDENAS, Lizeth Fernanda. Diseño de un Plan Estratégico para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Tesis de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales., 2013.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo Que Todo Director Debe Saber. México: Patria, 2007.

TIEDCOOM. Concepto De Balanced Scorecard. BSC - Una Herramienta De Gestión Que Traduce La Estrategia De La Empresa En Un Conjunto Coherente De Indicadores. [Consultado: 18 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>.

TORRES ROJAS, Miguel Ángel. Planeación Estratégica y Financiera para la Fundación Nukuma, ubicada en el Páramo de Guerrero, Área rural del municipio de Zipaquirá. Tesis de Grado Administración de Empresas. Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables., 2011.

UNIVERSIA. AyudApps: la convocatoria del Gobierno para fomentar inclusión en Colombia. [Consultado: 28 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://noticias.universia.net.co/ciencia-nn-tt/noticia/2015/01/30/1119175/ayudapps-convocatoria-gobierno-fomentar-inclusion-colombia.html>.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. Ejecución Y Control De Los Planes De Acción. [Consultado: 28 de Septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Gestión Siglo XXI. Capítulo 1: Nueva Visión De La Organización. [Consultado: 29 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/económicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>

URIBE, Juan Carlos y HORMIGA, Claudia Milena. Situación De La Población Con Discapacidad En Santander. [Consultado: 25 de Julio de 2014]. Disponible en: http://www.observatorio.saludsantander.gov.co/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=463&tmpl=component&format=raw&Itemid=3.

VANGUARIA. Ni el Gobierno sabe cuántos discapacitados hay en Colombia. [Consultado: 27 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/293839-ni-el-gobierno-sabe-cuantos-discapitados-hay-en-colombia>.

WHITTINGTON, Richard. ¿Qué Es La Estrategia? ¿Realmente Importa? 2nd ed. España: Internacional Thomson, 2001.

ANEXOS

Anexo A. Lista de Verificación Escuela Taller Para Ciegos

OBJETIVOS		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Posee la Fundación objetivos generales?		
2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la Fundación?		
3. ¿Los objetivos generales se han difundido a todos los niveles de la Fundación?		
4. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?		
5. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos generales?		
6. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?		
7. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, Fundación, base jurídica y áreas?		
8. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?		

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Se dispone de una Fundación formalmente establecida?		
2. ¿Existe un organigrama general?		
3. ¿El organigrama se encuentra lo suficientemente detallado?		
4. ¿Están satisfechos los funcionarios con el organigrama actual?		
5. ¿Pueden hacerse modificaciones en la Fundación para obtener una mayor coordinación de actividades?		
6. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?		
7. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?		
8. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?		
9. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?		

PLANEACIÓN		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la Fundación?		
2. ¿Se emplean técnicas actuales como Planeación Estratégica?		
3. ¿Existen planes a corto y largo plazo?		
4. ¿Existe coordinación entre los planes a corto y largo plazo?		
5. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?		
6. ¿Se contraen compromisos de acuerdo a los planes de la Fundación?		
7. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?		
8. ¿Se están ejecutando los planes a corto plazo?		
9. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes?		

ÁREAS		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Existe congruencia entre las áreas ofrecidas por la Fundación y su razón social?		
2. ¿Existe congruencia entre las áreas y las acciones que se realizan?		
3. ¿Existen planes y programas de trabajo en cada una de las áreas?		
4. ¿Existe infraestructura adecuada y suficiente para la ejecución de las actividades en cada una de las áreas?		
5. ¿Quiénes elaboran los programas relativos a cada una de las áreas poseen el suficiente conocimiento?		
6. ¿Existe un presupuesto definido para cada una de las áreas?		
7. ¿Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?		
8. ¿Los responsables de cada área consideran suficiente el presupuesto para el cumplimiento de sus actividades?		

CONTROL		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Existen controles en la Fundación?		
2. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes?		
3. ¿Hay algún funcionario responsable del control interno?		
4. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?		
5. ¿Se informa a los niveles superiores las alteraciones en cada una de las áreas?		

PERSONAL		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?		
2. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?		
3. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?		
4. ¿Se práctica examen médico?		
5. ¿Se hacen pruebas psicométricas?		
6. ¿Los puestos principales están ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, habilidad, integridad, dinamismo?		
7. ¿Se coloca la persona adecuada en el puesto adecuado?		
8. ¿Se capacita a los empleados?		
9. ¿Existen métodos de análisis y evaluación de puestos?		
10. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la Fundación?		
11. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la Fundación?		

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Se dispone de una plantilla actualizada de los empleados?	XX	XX
2. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la Fundación?		
3. ¿Se requiere cambiar el personal?		
4. ¿Las relaciones con el personal son buenas?		
5. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?		
6. ¿El personal cumple con sus funciones?		
7. ¿Existe un control de inasistencias, faltas, incapacidades, entre otros?		
8. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?		
9. ¿El reglamento interno de trabajo está a la vista del personal?		
10. ¿Están determinados los periodos de vacaciones generales o particulares?		

SEGURIDAD E HIGIENE		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿La Fundación tiene servicio médico?		
2. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?		
3. ¿Se tienen registros de accidentes y sus causas?		
4. ¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?		
5. ¿Existen comités de seguridad e higiene?		
6. ¿Se tiene un programa de higiene?		
7. ¿Se da a conocer al personal la importancia de la salud personal?		

RECURSOS MATERIALES		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿La infraestructura de la que dispone la Fundación es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?		
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?		
3. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la Fundación en general?		
4. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de las áreas de la Fundación?		
5. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia todas las áreas de la Fundación?		
6. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?		
7. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar los equipos?		
8. ¿Cuenta la Fundación con servicios públicos y privados?		
9. ¿Se dispone de programas de mantenimiento para los equipos?		

MERCADEO		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿La Fundación posee un aviso afuera de las instalaciones?		
2. ¿Hay alguien encargado de las actividades de mercadeo?		
3. ¿Existe un video institucional?		
4. ¿Se dispone de material de mercadeo?		
5. ¿Se realizan actividades de mercadeo?		

INCLUSIÓN LABORAL		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿La Fundación dispone de mecanismos de inclusión laboral?		
2. ¿Se están ejecutando los mecanismos de inclusión laboral?		
3. ¿Se ejecutarán en el futuro los mecanismos de inclusión laboral?		
4. ¿Los mecanismos de inclusión laboral son asequibles a todos los usuarios?		
5. ¿Los usuarios son capacitados con objeto a la inclusión laboral?		

FINANZAS		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Se dispone de una estructura contable en la Fundación?		
2. ¿Hay alguien encargado de las actividades de finanzas?		
3. ¿La Fundación realiza cálculos de indicadores financieros?		
4. ¿La alta dirección tiene conocimientos en el área de finanzas?		

Anexo B. Certificado de matrículas Escuela Taller Para Ciegos



Escuela Taller para Ciegos

Personería Jurídica No 008 del 25 de Enero de 1971
ORDENANZA DEPARTAMENTAL No. 9 DEL 25 DE NOVIEMBRE DE 1974
NIT 890203082-5

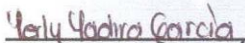
CERTIFICACIÓN

El Director y la Coordinadora de la Escuela Taller Para Ciegos, certifica que los siguientes usuarios se matricularon producto de las convocatorias realizadas por los diferentes barrios de Bucaramanga y su área metropolitana.

Nombre de usuario	Barrio	Fecha de matrícula
Julián Navarro Vásquez	Campo Hermoso	Marzo 6 del 2015
Daniel Mejía Quintero	La Joya	Marzo 6 del 2015
Leticia Carreño Merchán	La Universidad	Marzo 9 del 2015
Frank Pabón Tarazona	El Prado	Marzo 11 del 2015
Jerson Lizarazo Serrano	El Girardot	Marzo 11 del 2015

Dada a los doce (12) días del mes de Marzo de 2.015.

Atentamente,


YERLY YADIRA GARCÍA
COORDINADORA


Escuela Taller Para Ciegos
NIT. 890203082-5

Director
HERNÁN GÓMEZ QUEZADA
DIRECTOR

Dirección: Carrera 13 No 30-33 Teléfono: 6704579
Bucaramanga - Santander
Email: escuelapara.ciegos@yahoo.es

Anexo C. Evaluación de la Capacitación en aspectos relacionados con el Plan de Negocios en la Escuela Taller Para Ciegos

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era:
 - a. Malo
 - b. Regular
 - c. Bueno
 - d. Excelente

2. Después de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso es:
 - a. Malo
 - b. Regular
 - c. Bueno
 - d. Excelente

3. En qué grado, considera que aplicará los contenidos de la capacitación:
 - a. Ningún grado
 - b. Bajo grado
 - c. Mediano grado
 - d. Alto grado

4. En qué medida, considera útil la capacitación realizada:
 - a. Nada útil
 - b. Poco útil
 - c. Útil
 - d. Muy útil

5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas y metodología empleadas por la capacitación:
 - a. Insatisfecho
 - b. Poco Satisfecho
 - c. Satisfecho
 - d. Muy Satisfecho

Anexo D. Socialización Plan Estratégico Escuela Taller Para Ciegos

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PROFESORADO Y SERVICIO UNIVERSITARIO DE LAS AMÉRICAS</small>	GESTIÓN DE EXTENSIÓN E IMPACTO EN EL MEDIO	VERSIÓN 03
	ACTAS DE REUNIONES	CODIGO F-GE-04 Página 1 de 2

Área del Centro	Fecha: Marzo 12 del 2015
	Lugar: Escuela Taller para Ciegos
ACTA No. 032	Hora de Inicio: 2:00 P.M.
	Hora de Finalización: 3:00 P.M.

ASISTENTES	
Nombre	Cargo
Sebastián García Méndez	Practicante Centro de Emprendimiento
Juan Carlos Villalobos	Vicepresidente Junta Directiva ETACI
Hernán Gómez Quezada	Director Escuela Taller para Ciegos

Orden del día
Desarrollo de la Reunión

Temas Tratados
<ol style="list-style-type: none"> 1. El practicante Sebastián García presenta la totalidad del proyecto titulado Formulación de un plan estratégico para la Escuela Taller para Ciegos – ETACI, a los demás participantes de la reunión, con el fin evidenciar el trabajo realizado desde Agosto del 2014. 2. El Director y Vicepresidente de la Escuela Taller para Ciegos, agradecen las múltiples actividades desarrolladas por el practicante en las instalaciones de la Fundación.

06/06/2012

Compromisos		
Descripción	Responsable	Fecha
La Escuela Taller para Ciegos se compromete a difundir el plan estratégico desarrollado en éste proyecto a directivos y profesores.	Director y Vicepresidente Junta Directiva Escuela Taller para Ciegos	Abril del 2015

Observaciones

Documentos anexos:

En constancia Firma:



Sebastián García Méndez
 Practicante Centro de Emprendimiento




Juan Carlos Villalobos
 Vicepresidente Junta Directiva ETACI



Escuela Taller para Ciegos
ART. 890203062-5

Hernán Gómez Quezada
 Director Escuela Taller para Ciegos

Anexo E. Acta de reunión con el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

	GESTIÓN DE EXTENSION E IMPACTO EN ELMEDIO	VERSIÓN 03
	ACTAS DE REUNIONES	CODIGO F-GE-04 Página 1 de 2

Área del Centro	Fecha: Marzo 13 del 2015
	Lugar: Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
ACTA No. 033	Hora de Inicio: 8:00 A.M.
	Hora de Finalización: 9:00 .M.

ASISTENTES	
Nombre	Cargo
Sebastián García Méndez	Practicante Centro de Emprendimiento
Edwin Andrés Flórez Orejuela	Director Centro de Emprendimiento

Orden del día
Desarrollo de la Reunión

Temas Tratados
<ol style="list-style-type: none"> 1. El practicante Sebastián García presenta un folder con la totalidad de las actas de las reuniones desarrolladas, para la elaboración de su proyecto de grado titulado: Formulación de un Plan Estratégico para la Escuela Taller para Ciegos. 2. El Director recibe el folder, con el propósito de tener el registro en físico de cada una de las reuniones realizadas para la elaboración del proyecto.

06/06/2012

Compromisos		
Descripción	Responsable	Fecha
El Director se compromete a colocar al folder en un sitio público, con objeto a que éste pueda ser revisado por las personas que deseen examinar las diferentes reuniones realizadas.	Director Centro de Emprendimiento	Marzo 13 del 2015

Observaciones

Documentos anexos:

En constancia Firma:


 Sebastián García Méndez
 Practicante Centro de Emprendimiento


 Edwin Andrés Flórez Orejuela
 Director Centro de Emprendimiento