



## ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

***Direccionamiento estratégico para el funcionamiento continuo de La fundación Soñar es de todos en el corregimiento Nueva Colonia, Turbo-Antioquia.***

YORLADY PATRICIA MUÑOZ CÁRDENAS



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Obra de Iglesia  
de la Congregación



Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen



**Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de  
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

2

**Direccionamiento estratégico para el funcionamiento continuo de la *Fundación***

***Soñar es de todos* en el corregimiento Nueva Colonia, Turbo-Antioquia.**

Yorlady Patricia Muñoz Cárdenas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES, COLOMBIA

2022





DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FUNCIONAMIENTO CONTINUO DE  
LA *FUNDACIÓN SOÑAR ES DE TODOS* EN EL CORREGIMIENTO NUEVA  
COLONIA, TURBO-ANTIOQUIA.

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

Mag. Jorlen Soriano Marín

Autora:

Yorlady Patricia Muñoz Cárdenas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES

2022





## Dedicatoria

Todo lo que soy, pienso y tengo se lo dedico principalmente a Dios y luego a mi madre. A Dios le debo mis capacidades, mi fuerza y mi voluntad, le doy gracias por permitirme ser el ser humano que habita en mi cuerpo y darme la conciencia de pensar en los demás y tratar de ser empática.

A mi madre le debo el resto. Su lucha, sus lágrimas, sus miedos, sus triunfos, sus batallas, en definitiva: su vida la ha dado para formarme y darme el mejor ejemplo posible. Puedo decir con todo orgullo que soy un reflejo de ella. Tengo una conexión especial con los niños porque de ella lo heredé, tengo un alto valor de la lealtad y la amistad porque de ella lo aprendí y tengo un alto compromiso y responsabilidad hacia el trabajo y la sociedad porque de ella lo imito.

Te amo, te admiro y te valoro madre.





## Agradecimientos

Son muchas las personas y varias las organizaciones que están detrás de este triunfo personal. Para este proyecto en especial, pienso desde que empecé hasta la culminación y esto llega a mi mente:

Gracias a la Universidad Católica de Manizales por tomarse tan en serio la educación y la responsabilidad de preparar personas para transformar positivamente a la sociedad. Aquí encontré la especialización que me hizo descubrir o reafirmar mi propósito de vida, servir a los demás. Además, conocí personas que también creen en el poder de la educación y están apostando todo para que haya verdaderos cambios en sus entornos.

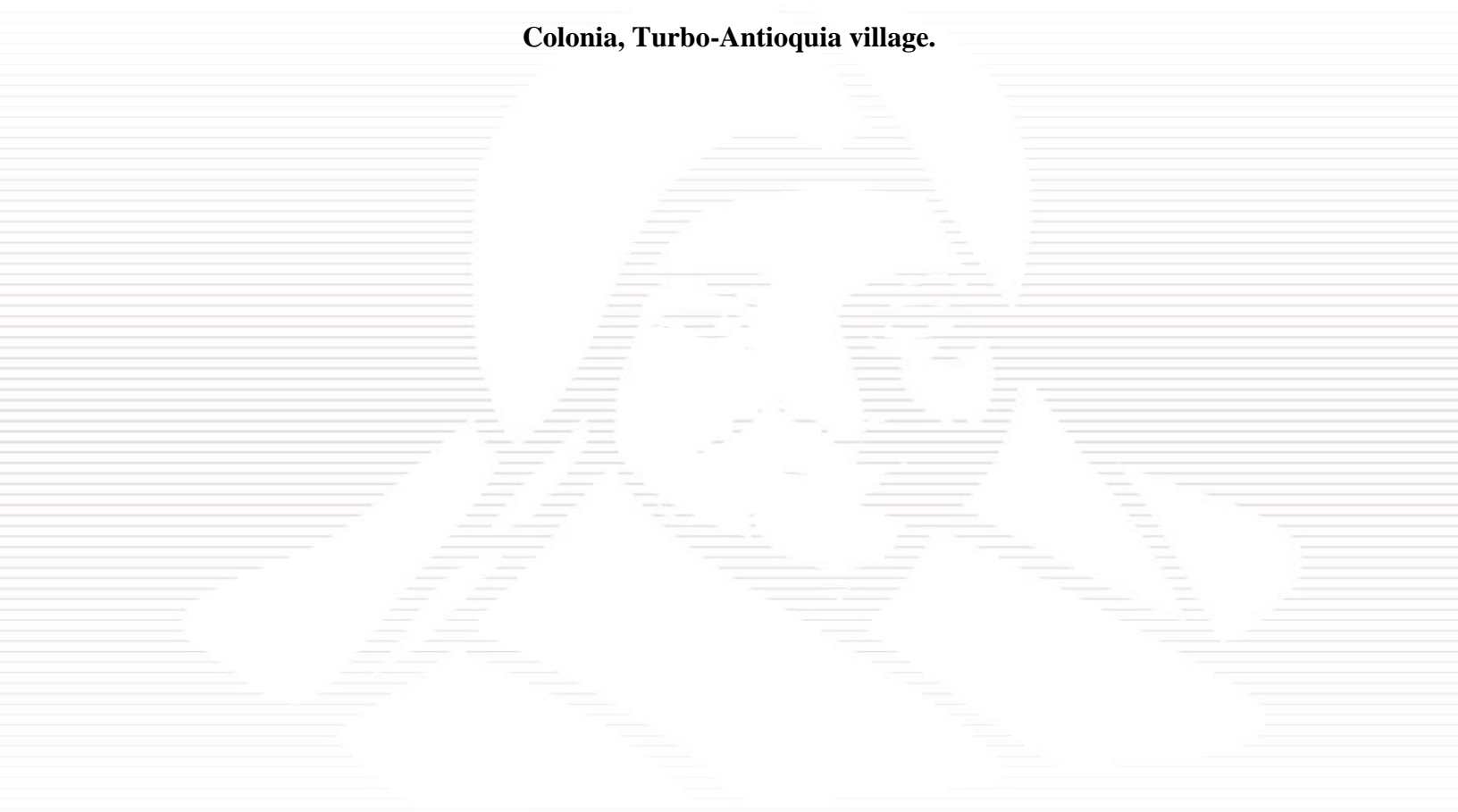
En cada clase me topé con maestros excelentes y comprometidos con ayudarnos a ser unos profesionales íntegros y unos verdaderos gerentes educativos. Dentro de este apoyo docente coincidimos en esta búsqueda pedagógica con la profesora Sandra Burgos y el profesor Jorlen Soriano, tutores de este proyecto y además de eso seres humanos extraordinario, siempre atentos a cualquier duda y siempre queriendo colaborar en lo que más se pueda.

En el desarrollo del proyecto debo mi agradecimiento a la institución Etno-educativa 29 de noviembre quienes me brindaron documentos, espacios y demás para poder llevar a cabo este trabajo. A la fundación soñar es de todos que permitió que usara su nombre para investigar y desarrollar esta propuesta.



**Direccionamiento estratégico para el funcionamiento continuo de la *Fundación Soñar es de todos* en el corregimiento Nueva Colonia, Turbo-Antioquia.**

**Strategic direction for the continuous operation of *Fundación Soñar es de Todos* in Nueva Colonia, Turbo-Antioquia village.**





## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---



## Tabla de Contenido

### Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
ESCENARIO DE APERTURA	11
1. Ámbito-localización	11
La institución	11
La Comunidad	13
Reseña Histórica del corregimiento	14
Reseña histórica de la fundación.	16
Alcance	17
2. Descripción del problema	17
3. Problema de conocimiento	20
ESCENARIO DE FORMULACIÓN	20
4. Objetivos	20
General	20
Específicos	20
5. Justificación.	21
6. Fundamentación Teórica.	23
Dirección estratégica	23
Concepto	23
Modelos	29
Etapas	30
Fundación	35
7. Metodologías y actividades	36
Cronograma de actividades	38
Riesgos	39
Universo, población y muestra.	40





VIGILADA MINEDUCACIÓN	
Descripción de instrumentos	41
8. Recursos humanos.	42
9. Recursos financieros	43
ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS	44
10. Resultados/Hallazgos	44
Análisis del entorno	44
Análisis externo	44
Análisis interno	52
Formulación estratégica	63
Estructura organizacional	63
Mapa de procesos	64
Valores	64
Misión	65
Visión	66
Plan estratégico	66
Objetivos estratégicos	67
Plan de acción	70
11. Conclusiones y recomendaciones.	73
conclusiones	73
Recomendaciones	75
Anexos	76
12. Referencias.	81





Tabla 1 .....	32
Tabla 2 .....	37
Tabla 3 .....	40
Tabla 4 .....	43
Tabla 5 .....	46
Tabla 6 .....	49
Tabla 7 .....	51
Tabla 8 .....	56
Tabla 9 .....	59
Tabla 10 .....	62

### Índice de gráficas

figura 1 .....	11
figura 2 .....	11
figura 3 .....	15
figura 4 .....	20
figura 5 .....	31
figura 6 .....	36
figura 7 .....	52
figura 8 .....	52
figura 9 .....	53
figura 10 .....	53
figura 11 .....	54
figura 12 .....	55
figura 13 .....	56
figura 14 .....	57
figura 15 .....	57
figura 16 .....	58
figura 17 .....	58
figura 18 .....	60
figura 19 .....	60
figura 20 .....	61
figura 21 .....	62
Figura 22 .....	63
Figura 23 .....	64
figura 24 .....	65
figura 25 .....	66



## ESCENARIO DE APERTURA

### 1.Ámbito-localización

figura 1

Mapa de Nueva Colonia



*Nota.* Tomado de Google maps.

Este proyecto se lleva a cabo en un corregimiento de Turbo, en el departamento de Antioquia llamado Nueva Colonia, es un lugar estratégicamente conveniente para el embarque marítimo de los productos típicos de la región, el banano y el plátano, ya que se encuentra a orillas del golfo de Urabá; tanto así que será el espacio de construcción de un gran puerto marítimo: el puerto de Antioquia.

### *La institución*

figura 2

*Mosaico de lugares de la institución.*



El proyecto se desarrolla más específicamente en el colegio 29 de noviembre, en la sede Arcesio Gómez, más conocido como El Mega colegio (infraestructura hecha por el gobierno de Colombia) donde presta algunos de sus espacios (3 salones, los baños, el coliseo y las áreas al aire libre) a la fundación *Soñar es de todos* para llevar a cabo su labor social. La fundación, que empezó a prestar su servicio desde mediados del 2021, actualmente atiende una población de 150 niños y adolescentes en total; estudiantes de este colegio y pertenecientes a su comunidad, por lo cual sigue los reglamentos, lineamientos y filosofía de la institución. El personal humano de la fundación es comprendido por 9 personas; dos de ellas a cargo de la dirección, dos personas a cargo de los asuntos logísticos, cuatro docentes y un director técnico de fútbol.

La institución describe a su población de la siguiente manera:

En el aspecto social se puede destacar que la población está clasificada en los niveles del SISBÉN 1 y 2, son personas de escasos recursos, cuya fuente principal de trabajo la ofertan las fincas bananeras y la pesca, también existe un gran número de padres y madres desempleados, muchos de los cuales son inmigrantes venezolanos que conforman más del 10% de la población educativa, aunque es factible anotar que muchas familias están favorecidas por el subsidio del gobierno Familias en acción.

**VIGILADA MINERVA**  
Las familias son en su mayoría disfuncionales, pues los educandos viven con el padre o con la madre, en algunos casos con otra persona con quien guardan parentesco; se evidencia en muchas ocasiones que tienden a emigrar a otros lugares trayendo como consecuencia la deserción escolar de los niños y jóvenes de la institución. Es importante resaltar que gran parte de la población adulta del corregimiento no alcanza a tener un estudio profesional, algunos se encuentran estudiando en la básica secundaria, aspirando terminar el bachillerato, y la parte restante de la población es analfabeta o apenas culminó la básica primaria, cuestión que incide en que el proceso de acompañamiento hacia el educando no sea el más óptimo, pues se desconocen o no se cuenta con el conocimiento básico de las respectivas temáticas. Igualmente, cabe señalar que la población se ha visto golpeada por la violencia, lo que ha generado el desplazamiento forzoso y, en muchas ocasiones, ha llevado a los jóvenes a integrar bandas criminales, y a consumir alcohol y drogas.

### ***La Comunidad***

Ahora bien, es válido resaltar que es una comunidad amable, alegre, folclórica, pluriétnica mayormente con presencia afro, que respeta sus raíces y tradiciones ancestrales. En el aspecto religioso, se caracteriza por la diversidad de creencias y las fiestas patronales y tradicionales, escenificadas en festejos de Navidad, bautismos y matrimonios. Igualmente, podemos resaltar los siguientes eventos que se desarrollan y hacen parte de la identidad cultural: Carnaval Novembrino, Celebración de la Afrocolombianidad, Día del santo Eccehomo, Fiesta de la Virgen del Carmen, Homenaje a San Francisco Asís, Inicio a la Semana Santa con el festival del dulce, etc.

De igual manera, es una comunidad apasionada por el deporte, lo que la hace merecedora de una cancha sintética nombrada Juan Guillermo Cuadrado, y poseedora de placas polideportivas para sus prácticas físicas y recreativas. Estos escenarios permiten la realización de



torneos veredales, inter veredales y municipales, principalmente en el fútbol y en menor escala el microfútbol, aunque es importante aclarar que no satisfacen todas las necesidades de otras disciplinas deportivas. (Proyecto Educativo Comunitario, 2021)

### ***Reseña Histórica del corregimiento***

La llegada de los conquistadores al continente de América trajo consigo un exterminio de nuestras costumbres, dialectos y razas vernáculas. Esto significó una pérdida mayor a todo el oro y otras riquezas materiales que nos fue arrebatada de repente. Aun así, no todo fue destrucción; con su llegada también trajeron una diversidad cultural, lingüística y culinaria que construiría lo que somos hoy como nación. Un ejemplo de ello es el Urabá antioqueño.

El plátano y el banano, aspectos muy representativos de esta región son el fruto de esta invasión cultural traída desde Asia y África. Además, trajeron una nueva raza que fue el origen de varias otras: la raza negra, provenientes desde África en forma de esclavos.

Los agravios sufridos no solo han sido por parte de los conquistadores; Colombia también ha sido víctima de grupos delincuenciales creados en el mismo país y que trajo consigo además de muerte, cambios sociales importantes. En la década de los 50's, por ejemplo, hubo una oleada de violencia muy grande y como consecuencia, muchas personas se vieron obligadas a desplazarse de su tierra natal huyendo de la muerte y buscando nuevas oportunidades. A la zona bananera llegaron entonces personas desde Córdoba, Antioquia y Chocó. Como producto de estos acontecimientos históricos, resulta la gran diversidad cultural y lingüística que convergen en esta zona del país ya que hay comunidades afrodescendientes, comunidades indígenas, campesinos mestizos, entre otros. (Aqua & Terra Consultores Asociados S.A.S, 2019)

Es ahí, en ese paraíso cultural, pero discordia política en donde se lleva a cabo este proyecto. El lugar exacto es el corregimiento Nueva Colonia, perteneciente al municipio de Turbo, Antioquia. Este pueblo nació del resultado de los desplazamientos forzados

anteriormente mencionados. Al llegar personas de otras localidades y conseguir trabajo en las zonas bananeras y otras actividades económicas, se fueron asentando en lugares baldíos que quedarán cerca de sus empleos. Es así como Nueva Colonia nace siendo una invasión y finalmente fue reconocida como corregimiento en el año de 1983.

Hoy por hoy este pueblo es una comunidad claramente constituida y cuenta con muchos espacios propios de una sociedad: tiene dos instituciones educativas, espacios deportivos, no cuenta con un hospital, pero tiene un pequeño centro de salud, tiene una estación de policía, restaurantes, tiendas de ropa y supermercados y dentro de poco tendrá un puerto marítimo significativo para su crecimiento económico. No obstante, aún se ven los vestigios de un pueblo invadido: no hay organización, solo cuenta con una calle pavimentada, y hay muchos canales de agua sucia a las afueras de las casas.

figura 3

*Mosaico de lugares de Nueva Colonia.*



*Reseña histórica de la fundación.*

De la anterior descripción de Nueva Colonia se puede percibir que es un pueblo rico en cultura y prometedor en el aspecto económico, por sus riquezas naturales. Ahora bien, si esta zona es tan productiva y muchas empresas buscan montar proyectos comerciales grandes, como el puerto que se está construyendo, ¿por qué no se invierte parte de lo que produce? ¿por qué no se ve progreso en ese pueblo? ¿Por qué no se une el pueblo para tratar de cambiar la situación? ¿por qué hay motos de alto cilindraje, pero no hay para arreglar las casas o al menos no tener aguas sucias a la vista? ¿por qué en vez de zonas culturales o educativas no hay sino billares, cantinas y ruido? ¿será que la gente se acostumbró a vivir entre aguas sucias y bullicio?

No es así para toda su población. Hay personas cansadas de esas condiciones insalubres y de ese estilo de vida tan desfavorable para el progreso de una sociedad. Un ejemplo de ello está en una joven de ese pueblo llamada Denisse. Aunque nacida en ese pueblo, vivió sus primeros años en Medellín y gozó de estabilidad económica hasta que, como algunos adolescentes, empezó a actuar mal y como parte del castigo la enviaron a vivir nuevamente a Nueva Colonia. Así fue, por años vivió en ese pueblo sucio y ruidoso, pero prometió que ella iba a salir adelante y que saldría de ahí a vivir un mejor futuro.

Hoy en día y con 27 años ha cumplido su promesa y está gozando de prestigio y un excelente cargo en la industria petrolera, además de tener relación con el mundo del modelaje y del reinado de belleza. Con su trabajo ha logrado darse los gustos que ha querido y ha podido conocer muchas partes del mundo. Sin embargo, eso no la satisfacía ni le brindaba una felicidad real. Fue así como un día, recordando sus tiempos en aquel pueblo y aun teniendo familia allí, decidió que quería ayudar otros niños y adolescentes a encontrar la forma de vivir mejor ya sea en su comunidad o saliendo a descubrir el mundo fuera de lo que conocen. Como consecuencia, se



dispuso a crear una fundación para apoyar a los adolescentes y tratar de cambiar el entorno en el que viven. Así nació la fundación *Soñar es de todos*.

### **Alcance**

El presente proyecto de desarrollo se lleva a cabo entre el 2021 y 2022 con la finalidad de impactar positivamente el funcionamiento de la fundación *Soñar es de todos*. La finalidad será fortalecer su desarrollo a través del mejoramiento de su direccionamiento estratégico con el fin de que sea una organización sólida y pueda seguir brindando bienestar social. Se establecerá su horizonte institucional, se formulará un plan estratégico y se dispondrán pautas para su cumplimiento y posterior seguimiento.

## **2. Descripción del problema**

La fundación inició su funcionamiento a mediados del año 2021; se inició con un programa llamado *Semillas de cambio* beneficiando a un grupo de 30 niños y jóvenes con la finalidad de enseñarles inglés; No obstante, esta actividad se hizo desde la informalidad, pues la fundación *Soñar es de todos* no está legalmente constituida. Al preguntar a la fundadora por este asunto, menciona que quien la estaba asesorando en este aspecto, no le está brindando un buen acompañamiento. Por lo tanto, no ha reunido los documentos necesarios; por ejemplo, los estatutos, para hacer el trámite. Además, considera muy complejo el proceso de creación. Esto en sí representa un problema y es una muestra de la falta de direccionamiento y buenos cimientos de la fundación.

Por otra parte, aunque el deseo y aportes de la fundadora son excelentes, ella no refleja el liderazgo necesario que una fundación necesita pues su estilo de vida ajetreado la hace estar poco disponible para reuniones y cuando se tienen que tomar decisiones de momento, ella difícilmente responde oportunamente. A pesar de esa situación, no ha delegado a nadie para que pueda estar

al frente. Además, su labor profesional dista mucho del campo de acción de la gestión de una organización; por ende, no cuenta con el conocimiento necesario para llevar a cabo tan ardua y necesaria labor ni tiene a alguien que la asesore en este asunto.

En cuanto al funcionamiento del programa *Semillas de cambio*, es necesario aclarar que es un servicio prestado por un tercero, *English ya Learning language center*. Este centro presentó la propuesta completa para la puesta en marcha de las clases con su respectivo presupuesto. Estas se desarrollan por medio virtual todos los sábados y domingos y están a cargo de cuatro docentes de Medellín. Cada dos meses se presenta un proyecto que reúne lo trabajado en clase; y para ello, se requiere que estos docentes viajen hasta el pueblo para interactuar con los estudiantes y conocer su realidad de primera mano.

El pago de las clases, el traslado de los docentes y su estadía en el pueblo, entre algunos materiales necesarios para la clase, conllevan gastos considerables que corren por cuenta únicamente de la creadora de la fundación, acto que demanda mucho de su presupuesto personal. Esto hace que en ocasiones se haya puesto en duda la continuación del programa y de la misma fundación por cuanto exige mucho dinero y tiempo.

La anterior situación se hizo más evidente en el desarrollo de este año pues, en su anhelo de beneficiar a más personas, la fundadora decidió aumentar el cupo a 150 niños y adolescentes. Eso significaría que cada docente tendría un promedio de 25 estudiantes por clase de forma virtual. Una tarea muy difícil si se quiere realmente impactar la vida de estos muchachos pues la metodología y disciplina no son igual de efectivas que en la presencialidad. Al evaluar pedagógicamente la situación, el centro de idiomas propuso modificar un poco el presupuesto sin salirse de lo establecido para poder viajar y dictar las clases en Nueva Colonia. Al escuchar los razonamientos, la fundadora aceptó el cambio. No obstante, y luego de haber tenido que comprar



vuelos e incurrir en los gastos de viáticos, tomó la decisión de volver a la virtualidad, sin tener presente los aspectos formativos que esto acarrearía.

Esto deja en evidencia que una buena intención, sin planificación puede no prevalecer en el tiempo. Esta situación representa un peligro para el desarrollo de esas habilidades sociales en los muchachos y en las ilusiones que ellos tienen de mejorar su estilo de vida mientras disfrutaban de aprender. Es por eso que se desea encontrar la forma de fortalecer los aspectos necesarios para la continuidad de esta fundación. Primero, se hace necesario hallar las posibles causas mediante el esquema de Ishikawa.



figura 4

### Esquema de Ishikawa

*Nota.* Esta imagen representa la descripción del problema.

## 3. Problema de conocimiento

Con la finalidad de propender a la continuidad del servicio social suministrado por *La fundación Soñar es de Todos en Nueva Colonia*, Turbo se hace indispensable establecer un sistema organizado para su funcionamiento sostenible a largo plazo, ampliación en la cobertura de beneficiarios y aumento en la cantidad de patrocinadores.

De este interés surge la pregunta ¿Cómo fortalecer el direccionamiento estratégico para el funcionamiento continuo de *La fundación Soñar es de todos* en el corregimiento Nueva Colonia, Turbo-Antioquia?

## ESCENARIO DE FORMULACIÓN

### 4. Objetivos

#### *General*

Establecer el direccionamiento estratégico para el funcionamiento continuo de *La fundación Soñar es de todos* en el corregimiento de Nueva Colonia, Turbo.

#### *Específicos*

Analizar el contexto interno y externo de *la fundación Soñar es de todos* en pro de caracterizar la población.

Establecer el horizonte institucional de *La fundación Soñar es de todos*, para la consolidación de las metas que se pretenden alcanzar.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN SOÑAR ES DE TODOS, QUE GARANTICEN SU FUNCIONAMIENTO CONTINUO.

## 5. Justificación.

Desde hace muchos años y gracias a la literatura se cuenta con una frase muy popular que menciona que el hombre es un animal de costumbre. De esta oración se desprende una verdad latente y comprobable en la vivencia diaria: los seres humanos en general son rutinarios, seres que se amoldan a lo que hay a su alrededor. Esto puede desencadenar en un estilo de vida decadente y permisivo que conlleva a permitir situaciones nocivas para el crecimiento, paz y felicidad de cualquier persona.

Algunos se acostumbran a vivir en condiciones precarias donde incluso los derechos humanos fundamentales se ven vulnerados. Varios rincones de Colombia pasan por esta situación. Son lugares abandonados que carecen de los servicios sanitarios básicos, lugares sucios, malolientes y propensos a que su gente sufra de enfermedades por causa de la situación. Además, sus habitantes tienden a ser personas poco soñadoras, resignadas y poco luchadoras para cambiar su realidad. Un ejemplo de ello está en Nueva Colonia. Sus residentes se han acostumbrado a vivir entre ruidos estridentes, calles sin pavimentar, problemas de salud, entre otras dificultades que afectan la calidad de vida y el progreso de esa comunidad.

El Plan territorial de salud (2018) lo escribe de la siguiente forma: Las condiciones sanitarias del distrito predisponen a la aparición y prevalencia de alteraciones de la salud, ya que la carencia de agua potable, de alcantarillados, el hacinamiento y la falta de una vivienda digna inducen a brotes de enfermedades, limitan el desarrollo holístico del ser humano y por ende el crecimiento social y económico del distrito. (p. 35)

Esta es la realidad que viven muchas familias de Nueva colonia, donde los niños y jóvenes se ven directamente afectados; no solo en la parte física sino también mental pues se están acostumbrando desde pequeños que esas son las condiciones habituales de vida y que eso es algo normal. Alguien podría decir que esas circunstancias son solo culpa del gobierno que los tiene olvidados y que ellos son solo víctimas del sistema que nada pueden hacer para cambiar su situación. Pero la verdad es que, mucho es lo que se puede hacer cuando el pueblo se une para lograr un propósito social en común; pero primero debe haber el deseo, la necesidad o la motivación para hacerlo. Para lograrlo, se hace necesario desacostumbrar, mostrar a esas personas que hay otras realidades, otras formas de vivir lejos de lo que están familiarizados y luego, es menester enseñarles a soñar y mostrarles que pueden luchar por volver esos sueños realidad.

La fundación Soñar es de todos cumple con ese reto y deseo de ayudar a los niños y adolescentes a ver más allá de lo que tienen a sus ojos y enseñarles a desarrollar habilidades sociales como el liderazgo, empatía, cooperación, entre otros para no solo creer en ellos y mejorar como personas y su entorno inmediato sino también para que aporten a su comunidad y sean promotores de cambios significativos en ella. Ahora bien, sin un buen orden y plan estratégico, esos intentos, aunque muy loables pueden ser pasajeros o infructíferos. Crear una fundación no requiere de mayores requisitos, pero mantenerla y lograr el objetivo por el que fue creada es lo más difícil de lograr.

La fundación Soñar es de todos fue creada en el año 2021 y, aunque ya está funcionando y beneficiando a más de 150 niños y jóvenes, no cuenta con un horizonte claro y establecido que indique hacia donde se quiere llegar y cómo lograrlo. Esta situación pone en riesgo la durabilidad de estos esfuerzos por lograr cambiar la realidad que viven los muchachos en Nueva Colonia. De



ahí surge la necesidad de tener un direccionamiento estratégico que garantice la efectividad de la fundación y la autosostenibilidad en el tiempo.

## 6. Fundamentación Teórica.

### Dirección estratégica

#### Concepto

Dar un significado exacto de este concepto es una tarea ardua, pero a la vez satisfactoria. Demanda tiempo y dedicación, pero trae como fruto una claridad absoluta para poder aplicarla y sacar ventaja de ella. Se hace válido entonces empezar por el concepto más básico para luego analizar las denotaciones proporcionadas por autores especialistas en la materia. Para este fin, se definirá cada palabra por separado para llegar a la esencia de cada una y entender su valor como conjunto.

Como primera definición, un reconocido diccionario especifica que la palabra dirección hace alusión a “la acción y efecto de dirigir”. A su vez, la denota como “consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien” (Real Academia Española, 2020, definiciones 2 y 4). Esto pone de manifiesto que la dirección se usa como una guía u orientación para lograr algo. Como el timón al barco, el manubrio a la bicicleta, los padres a los hijos o un docente con sus alumnos, la dirección muestra el derrotero por el que se espera que alguien siga. El acto de direccionar requiere entonces de ciertos componentes implícitos en su definición, como son el dirigente, algo que dirigir, una meta u objetivo y un camino por el cual transitar.

La estrategia, por su parte, es definida desde la misma fuente como el “arte de dirigir las operaciones militares” (Real Academia Española, 2020, definición 1). Como se puede deducir, esta palabra es de origen bélico y describe la habilidad para guiar o comandar una batalla. En toda guerra lo que se busca es obtener la victoria sobre un oponente valiéndose de los mejores



VIGILADA MINEDUCACIÓN

hombres, las mejores armas y el mejor plan. El líder o estratega es el encargado de dirigir a su tropa hacia el triunfo o éxito. En cierto sentido, pasa lo mismo en cualquier empresa, negocio o institución sea esta con o sin ánimo de lucro: hay oponentes o competidores que buscan también ganar, ya sea dinero, reconocimiento, patrocinio etc. Siguiendo ese mismo razonamiento, solo el dirigente que tenga los mejores hombres o empleados, las mejores herramientas y el mejor plan, es decir, una buena estrategia, podrá asegurar la victoria para su organización. Thompson (1940) sustenta esta idea al expresar que

A company's strategy is the set of actions that its managers take to outperform the company's competitors and achieve superior profitability. The objective of a well crafted strategy is not merely temporary competitive success and profits in the short run, but rather the sort of lasting success that can support growth and secure the company's future over the long term. [Una estrategia de compañía es un conjunto de acciones que sus gerentes toman para superar las compañías competidoras y alcanzar una rentabilidad superior. El objetivo de una estrategia bien planeada no es simplemente un éxito competitivo temporal y beneficios a corto plazo, sino más bien el tipo de éxito duradero que puede respaldar el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa a largo plazo] (p.3,4)

Vemos entonces como la dirección y la estrategia se unen para ser un aliado de los líderes y de las organizaciones que están a su cargo. Ya establecido el significado concreto de cada palabra, vale la pena establecer la definición del concepto en conjunto. La dirección estratégica o direccionamiento estratégico ha sido ampliamente descrito por diversos autores. Empezando por la literatura inglesa, cuna de muchos de los planteamientos de temas gerenciales, Ansoff et al (1985) mencionan que "The strategic management activity is concerned with establishing

objectives and goals for the organization, and with maintaining a set of relationships between the organization and the environment.” [la actividad de gestión estratégica se ocupa de establecer objetivos y metas para la organización y de mantener un conjunto de relaciones entre la organización y el entorno] (p.12)

Esta declaración pone de manifiesto que el propósito principal de la dirección estratégica es instituir un horizonte hacia el cual transitar, tener un por qué y para existir. Pero, además, expresa una característica preponderante de toda buena estrategia; a saber, el contexto o ambiente en el que se encuentra la organización a dirigir. No se puede cruzar de un lado del río al otro usando una moto por más novedosa o potente que esta sea; esto a manera de ejemplo para ilustrar lo importante que es reconocer el contexto en el que se quiere lograr un objetivo pues este dará las pautas para saber qué pasos o herramientas usar, como se verá más adelante.

Queriendo dar un ejemplo claro de la relevancia que tiene el contexto en la creación de estrategias para las organizaciones, en su libro *Estrategic Management*, Igor Ansoff hace un recuento de cómo ha sido el ambiente en la historia de los negocios en Estados Unidos. La primera revolución industrial acontecida entre 1880 y 1900, trajo consigo un gran cambio en la forma de hacer negocios, Ansoff nombra estos cambios en el entorno como turbulencias (dando la idea de desorden o cambios rápidos y abruptos) en esa época surgió una palabra muy conocida en el mundo actual: la competencia. Luego, nació la era de producción en masa, la competitividad por vender la mayor cantidad de productos y sin una buena estrategia que tuviera en cuenta el entorno, trajo como resultado que quien vendiera a menor precio sería el ganador. En 1930, se dio otra turbulencia para el mundo de los negocios: surgió la era de del marketing en masa. Al ver que ya había saturación de bienes para vender, las empresas optaron por buscar alternativas llamativas y diferentes de ofrecer sus productos. Esto hizo que se pasara de un

·VIGILADA·MINEDUCCIÓN  
direccionamiento meramente operacional a uno publicitario. Desde 1950 hasta nuestros días, estamos viviendo en la era post industrial. Los deseos de los compradores han cambiado, y la relación con las empresas también. Las aspiraciones sociales están pasando de la cantidad a la calidad; por ende, es necesario que las empresas analicen el contexto, afronten los cambios y creen estrategias acordes a los nuevos paradigmas. Ansoff (2007).

Con esta exposición de los hechos históricos que han caracterizado el mundo de los negocios, no hay duda alguna de que el contexto y lo que pasa en él es fundamental a la hora de establecer objetivos y de hacer las planeaciones para lograrlas. Y más que lo que sucede en el ambiente, es la relación que este tiene con la organización; es la capacidad de los dirigentes de analizar esos sucesos y tomar medidas para saber reaccionar de forma adecuada.

Hasta acá se ha hecho alusión a la definición y propósito del direccionamiento estratégico y como el escenario es de vital importancia para las instituciones comerciales, demostrado en la historia de los últimos años. Pero en el caso específico de las organizaciones sin ánimo de lucro, como es el caso de la fundación *Soñar es de todos*, el testimonio era diferente; estas habían contado con una estabilidad más predominante que los sistemas comerciales y no eran consideradas como parte del progreso social, sino que más bien eran relegadas a un segundo plano. Ansoff (1979) menciona “As a result entrepreneurial and marketing activity were nonexistent in a majority of the non-profit ESOs. They were highly introverted, uncoupled from environmental realities, and internally inefficient”. [Como resultado, la actividad empresarial y de marketing era inexistente en la mayoría de las organizaciones que proveen bienes y servicios sin ánimo de lucro. Estas eran altamente introvertidas, desacoplados de las realidades del entorno e internamente ineficientes] (Ansoff, 1979, p. 38) Con la llegada a la presidencia de Franklin D. Roosevelt y su ideología socialista, estas entidades sin ánimo de lucro cobraron más valor y ya

no se podría permitir su ineficacia e ineficiencia. Como resultado, estas se vieron obligadas a adoptar las prácticas y pensamientos de la industria comercial (Ansoff 1979).

Se nota entonces la necesidad de que las organizaciones sin ánimo de lucro como las fundaciones, también consideren importante asumir un direccionamiento estratégico dentro de su cultura organizacional para que así tengan claro hacia donde van, qué pasos seguir con el fin de alcanzar esas metas y cómo lograrlo; teniendo siempre como base el estudio de su entorno para así poder anticiparse a las turbulencias del contexto y asegurar su eficacia, eficiencia y autosostenibilidad en el tiempo.

Por otro lado, y sin salirnos de Estados Unidos, Thompson y Strickland III (1994/1998) expresan y reconocen la importancia del direccionamiento estratégico así

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategia que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y como logrará los objetivos que persigue. (p. 24)

Estos autores, además de volver a resaltar la función objetivadora de la dirección estratégica, van más allá del mero pensamiento, sueño o deseo e insertan palabras que impregnan de acción a la definición. Al mencionar movimientos y actuación evocan otra tarea de este concepto y es establecer actividades que se puedan y deban llevar a la práctica para lograr las metas propuestas. Siguiendo con la analogía de las estrategias militares, llega a colación un refrán popular que menciona que la pelea se gana es peleando; de nada sirven las mejores estrategias militares si los soldados se quedan sentados sin hacer nada. Toda estrategia debe ser



seguida de su puesta en marcha. Igual de ciertas son estas palabras en el mundo de los negocios o de las fundaciones, en el caso particular que llama a este estudio. Por sublimes que sean los objetivos y por claras que sean las estrategias, si no se establecen actividades que conlleven a resultados, todo será pérdida de tiempo.

En la literatura latinoamericana encontramos un resumen y convergencia de los anteriores autores en cuanto a significado, propósito y aspectos a tener en cuenta a la hora de hablar de dirección estratégica. Camacho (2002) propone que esta última “Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. (p.7) Además, apoya la postura de la importancia del entorno al establecer la diferencia entre una planeación normal a un direccionamiento estratégico así:

Una empresa que establece metas anuales, las divide y asigna en sus dependencias y les hace un seguimiento de la mano de la ejecución, planea, pero no necesariamente hace una dirección estratégica. La diferencia radica en desarrollar la capacidad de leer el entorno, y en usarla; en que la alta dirección analice la información de manera permanente, y sea lo suficientemente flexible para cambiar el rumbo, es decir, alterar sus metas y estrategias.

(p. 7)

Esta reflexión deja claro que hay una línea tan delgada entre formular un direccionamiento estratégico bien pensado, basado en estudios rigurosos que tengan en cuenta el contexto con sus necesidades, preferencias y retos, crear un horizonte claro, bien propuesto y de ahí hacer un plan estratégico acorde a todo lo anteriormente establecido a simplemente crear una serie de enunciados llenos de esperanza, puestos en formatos mal estructurados y sin



estudios que los soporten, siguiendo solo una corazonada y esperando el mejor resultado posible. De ahí la importancia de estudiar la génesis y características de este concepto para poder hacer un buen uso de ella y así garantizar el buen funcionamiento y duración de cualquier organización sea esta comercial o sin ánimo de lucro.

Bolaño et al (2014) añaden un ingrediente más al concepto al afirmar que:

La dirección estratégica evoluciona hacia un enfoque cualitativamente superior el cual se le ha denominado Dirección Estratégica Integrada y que plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social (p. 345)

Este autor, además de añadir una palabra más al nombre del concepto, también hace un énfasis al valor de la simbiosis entre la organización a dirigir y su entorno. Pues el buen funcionamiento de la primera redundante en el beneficio de la segunda. Las fundaciones deben tener claro esta correlación con su entorno pues si se tiene en cuenta el estudio del entorno a la hora de formular el direccionamiento estratégico traerá beneficios tanto para la fundación (pues asegurará su permanencia en el tiempo) y para los favorecidos dentro del contexto en que esta se ubica.

### ***Modelos***

Para Silva (2010) existen dos modelos de dirección estratégica descritos así:

#### Modelo incremental

Este modelo realiza la formulación de la estrategia utilizando un proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea. Los fines generalmente no son registrados en documentos formales. Si son

VIGILADA MINEPUCACIÓN  
anunciados se lo hace de manera genérica y no cuantificada. Muchos autores recomiendan este modelo para ambientes dinámicos, inestables, complejos y de alta incertidumbre.

### Modelo sinóptico

Para este modelo se considera un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios. Estos últimos son el resultado de un proceso de planificación especificado detalladamente considerando objetivos, programas y planes operativos. Al contrario del modelo incremental, este modelo es recomendable para contextos predecibles, estables y con baja incertidumbre.

(p.158,159)

Se nota inmediatamente una diferencia abismal entre un modelo y el otro, polos opuestos que describen realidades y necesidades diferentes. El caso que nos compete es el de las fundaciones; instituciones más bien predecibles y sin tanto campo de competitividad como lo es el mundo de los negocios lucrativos. Es por eso, que el modelo que más se adapta y el que se pretende proponer en este proyecto es el sinóptico; ya que da como resultado un proceso consciente, metuculoso y bien registrado que se espera pueda aportar a la sostenibilidad de la fundación *Soñar es de todos*.

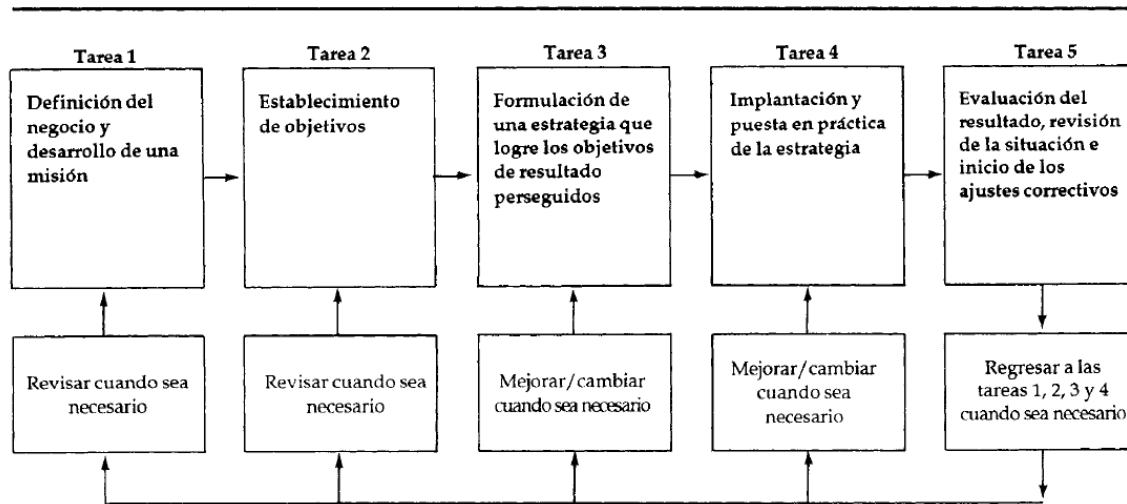
### ***Etapas***

Varios de los autores ya mencionados se han referido a la dirección estratégica como un proceso. Quizás por el hecho de que es una construcción que no se da de un momento a otro, requiere un desarrollo y una serie de pasos que finalmente desencadenará en un resultado.

Thompson y Strickland III (1994) llaman a estos pasos *tareas* y se refieren a los siguientes 5 componentes:

figura 5 VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Las Cinco Tareas de la Dirección estratégica.*



*Nota.* Thompson and Strickland III. 1998 (p.26)

La tarea 1 es la base de todo y busca darle a la institución una sensación de propósito. Luego de establecidas las proyecciones deseadas, la siguiente tarea es convertirlos en objetivos concretos y bien formulados. Seguidamente, se debe establecer una estrategia a seguir para cumplir con lo propuesto. Como cuarta tarea, se encuentra la acción; la aplicación de dichas estrategias mediante actividades programadas y supervisadas constantemente. Finalmente, la quinta tarea no es más que la valoración de lo hecho para ver qué funciona y qué debe ser ajustado.

Murillo (2010) reconoce estas 4 fases del proceso

- a) Diagnóstico estratégico, que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- VIGILADA MINEDUCACIÓN
- b) Análisis estratégico, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
  - c) Elección de la estrategia, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas.
  - d) Implantación de la estrategia, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo.

En esta exposición del proceso, se deja a un lado algo fundamental para la dirección estratégica abordado desde su concepto y su propósito como lo es el establecimiento de un horizonte que guíe el quehacer de la organización. No obstante, agrega algo que el anterior autor no había tenido en cuenta y que también es parte prioritaria y que es lo que hace diferencia entre la dirección estratégica una planeación cualquiera: el estudio del contexto.

Varios son los autores, entre ellos Johnson y Scholes (1997), Dess y Lumpkin (2003), Aguilera Castro (2010) que concuerdan en que toda dirección estratégica debe tener tres pasos o etapas fundamentales dentro de su formulación. El siguiente gráfico representa su pensar en particular:

*Tabla 1*

*Etapas del Proceso de Direccionamiento Estratégico.*



Proceso de Direccionamiento Estratégico		
Fase	Nombre	Actividad
1	Análisis Estratégico	Analizar la organización y su entorno mediante la matriz DOFA.
2	Formulación Estratégica	Diseñar el método o ruta por el cual transitar para crear valor al usuario.
3	Implantación Estratégica	Poner en funcionamiento la estrategia seleccionada, creando estructuras con pasos claros.

Para estos autores, al igual que el anterior, no está explícitamente nombrada la formulación del horizonte institucional (misión, visión, valores, etc.) dentro de las fases o etapas del proceso de direccionamiento; más bien, hacen mención de esto en la etapa del análisis estratégico. Ahora bien, un asunto tan importante y decisivo debería tener más protagonismo y no quedar relegado a un segundo plano o ser parte de una fase más. Así lo entendieron Bueno, Casani, y Lizcano, quienes añaden 2 fases más al proceso de direccionamiento sin dejar a un lado la importancia del horizonte y del entorno.

La primera fase a la cual llaman pensamiento estratégico equivale al establecimiento de la misión, la visión, los valores corporativos y todos esos aspectos que direccionan a la organización. Si ese horizonte ya está hecho, proponen entonces hacer una revisión de estos para ver si es necesario hacer un cambio en sus rutas de acción y propósitos. Una vez hecho el escrutinio de estos aspectos, se pasa al análisis estratégico, la segunda fase, que como ya han expresado autores anteriores y lo ratifican los presentes, se basa en la exploración de la situación actual de la institución mediante un diagnóstico interno y externo para ver cómo está su relación

con el entorno. La matriz más comúnmente usada para este fin es la denominada FODA; Ponce (2007) la describe así “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 114)

La tercera fase corresponde a la formulación estratégica, esta es descrita de la misma forma en que lo hicieron los autores resumidos en la gráfica; se trata de seleccionar una estrategia que permita lograr los objetivos planteados.

La cuarta fase, denominada programación estratégica se basa en

Concretar y complementar, las estrategias que se han formulado previamente, de tal manera que se identifican implicaciones; generalmente dichas implicaciones, terminan en la presentación de planes estratégicos, por lo cual se realiza, evaluaciones a los programas de acción, tomando en cuenta el tiempo de aplicación del plan estratégico, que comúnmente es de 1-5 años (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 204).

La quinta y última fase es llamada implantación y control estratégico. En esta etapa se lleva a la práctica todo lo que se ha propuesto y establecido en las fases anteriores. La acotación importante que estos autores dan es añadir la palabra control a esta fase; ya que no solo se trata de realizar muchas actividades de forma anárquica sino establecer un orden y unos tiempos y velar porque se cumplan. Bueno, Casani, y Lizcano (2016).

Con el fin de lograr esta implementación y control de una forma organizada, se proponen 3 componentes esenciales catalogados como programa, presupuesto y procedimientos. Los programas se refieren a la fijación del rumbo a seguir con el fin de llevar la estrategia a la ejecución. El presupuesto se refiere a la inyección capital para llevar a cabo el programa; en este

componente se verifica la viabilidad de la estrategia escogida. Finalmente, Los procedimientos, también llamados frecuentemente procedimientos operativos estándar, expresan las diferentes actividades a realizar para llevar a cabo el programa y por ende, cumplir con la estrategia formulada. Wheelen y Hunger (2013).

De todos los autores que han hecho sus aportes al describir las etapas o fases del proceso de dirección estratégica, Bueno, Casani y Lizcano han sido los más precisos, exactos e incluyentes a la hora de detallar dichos componentes. Precisaron la importancia de establecer o revisar el horizonte institucional antes de cualquier decisión; y, además dieron la importancia necesaria al análisis del entorno como posibilidad de escoger las mejores estrategias y, por ende, asegurar buenos resultados.

## Fundación

Habiendo definido el concepto, los modelos y las etapas de la dirección estratégica, es relevante no dejar a un lado la enunciación de lo que es una fundación y sobre qué base jurídica esta cimentada pues esto le aporta validez legal y también su estatus de organización, que, como tal, debe contar con una estructura, ciertos parámetros y una razón de ser.

Gaitán (2014), la describe muy bien al decir que “Una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general” (p.10).

Estas palabras describen muy bien el nacimiento, el objetivo y la población que debe atender una fundación, siendo de carácter netamente social y sin más interés que el de generar un impacto positivo en una comunidad específica.

El gobierno nacional, en el decreto 1529 (1990); establece los requisitos necesarios para la creación, funcionamiento y posible disolución de una fundación. Cabe resaltar que en este decreto no se considera necesario tener un direccionamiento estratégico para que la fundación funcione; sin embargo, dentro de los estatutos, que sí son obligatorios, debe quedar claramente establecido el objetivo de la fundación, para que será creada y otros temas que fundamentan la existencia de la fundación. Con esa premisa, se rescata el hecho de que se necesita de un horizonte institucional claro el cual seguir y de un plan de acción para llevar a cabo dicho objetivo y ahí es cuando se hace necesario y relevante contar con dicho direccionamiento estratégico.

## 7. Metodologías y actividades

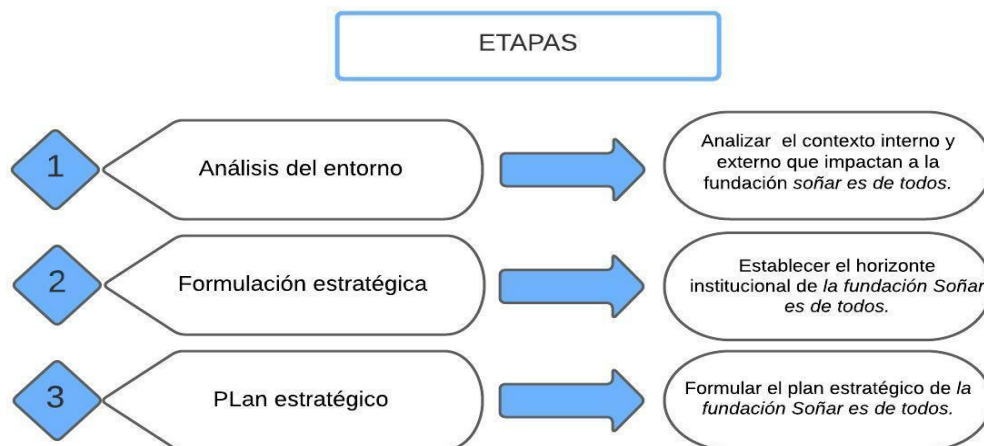
Este proyecto se enfoca en un proceso de acción, que busca el impacto en la comunidad donde se va a desarrollar y gira en torno al ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). En la primera etapa, que consiste en planear, se hizo la formulación del proyecto a partir de un análisis del contexto y la identificación de un problema; luego, se definió un alcance de los aspectos a intervenir de acuerdo al factor tiempo y posteriormente, se formularon los objetivos a desarrollar y se consultó el marco metodológico que sustentara las acciones a realizar. Luego de esta planeación, se procede con la etapa de hacer, acá se pondrá en acción lo que la literatura aportó para llevar a cabo el proyecto.

A partir de la indagación referente a los modelos de direccionamiento estratégico, se propone implementar para la fundación *soñar es de todos*, un esquema que recopila y atiende lo planteado en el marco teórico en 3 etapas. (ver figura 6)

*figura 6*

*Etapas del proyecto.*





*Fuente.* Diseño propio.

Con el fin de llevar a cabo la formulación del direccionamiento estratégico de la fundación, primero se requiere de un análisis del entorno, tanto interno como externo para poder caracterizar la población e identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se pueden presentar para su funcionamiento continuo; luego, se debe establecer el horizonte institucional para tener claro cuáles son las metas de la fundación y poder tomar decisiones sobre qué acciones se deben llevar a cabo. Las dos etapas anteriormente descritas, parten de la alta dirección, pues son ellos quienes pueden proporcionar información de valor para estos puntos. A partir de esas dos etapas, se procede a formular el plan estratégico de la fundación; acciones específicas que apuntarán a lograr los objetivos propuestos desde el horizonte institucional y que garanticen el funcionamiento autosostenible de la fundación. Se establece la siguiente ruta metodológica como guía para las actividades a desarrollar:

*Tabla 2*

*Ruta metodológica del proyecto.*

RUTA METODOLÓGICA

ETAPA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
Análisis del entorno.	Se determinarán y analizarán los factores internos y externos que impactan sostenibilidad de la fundación.	Revisión documental. Análisis POAM-Entrevista. Análisis PCI-Encuesta.
Formulación estratégica.	Se explicará la importancia de establecer adecuadamente el horizonte institucional con el fin de tener un objetivo claro y una razón de ser efectiva. Se harán preguntas guiadoras para	Taller.
Plan estratégico.	Se establecerán los objetivos estratégicos de la fundación, los planes de acción para cumplirlos y los indicadores que permitirán posteriormente verificar su estado y cumplimiento	Listas de verificación.

Dichas actividades se llevan a cabo de una manera organizada y programada, así:

*Cronograma de actividades*

Objetivos específicos	Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	Mes-Semana									
					Marzo				abril					
					1	2	3	4	1	2	3	4		
Analizar el contexto interno y externo de la fundación <i>Soñar es de todos</i> en pro de caracterizar la población.	Encuesta no estructurada para el análisis externo  Análisis POAM	Número de personas que intervienen en la fundación. Número de personas beneficiadas. Cantidad de factores externos que impactan a la fundación.	Lista de factores externos con el nivel de impacto, y la discriminación de si es una amenaza o una oportunidad en el entorno.	Yorlady Muñoz				X						

VIGILADA	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Análisis PCI	Cantidad de factores internos que influyen en la fundación	Lista de factores Internos con el nivel de impacto, con la discriminación de si es una debilidad o fortaleza de la organización.							
Establecer el horizonte institucional de <i>La fundación Soñar es de todos</i> , para la consolidación de las metas que se pretenden alcanzar.	Grupo focal, taller.	Metas y cultura institucional definidas para la fundación.	Definición del horizonte institucional de la fundación.				X				
Formular el plan estratégico de <i>La fundación Soñar es de todos</i> , que garanticen su auto sostenibilidad.		Objetivos, actividades a realizar e indicadores de verificación establecidos para el funcionamiento autosostenible de la fundación.	Creación de un plan estratégico para la fundación.				X	X			

**Riesgos**

En todo proyecto existen ciertos factores que pueden afectar su desarrollo y final cumplimiento; por ello, se hace necesario prever dichos sucesos y hallar una solución o

alternativa y así culminar el proceso. Para el presente proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes riesgos.

Tabla 3

Matriz de riesgo del proyecto.

Matriz de Riesgo

Riesgo	Tipo de riesgo	Impacto	Plan de respuesta
Denegar la aplicación del proyecto	general	alto	Explicar los beneficios del proyecto
Factor tiempo.	general	moderado	Tener varias fechas programadas para los encuentros y actividades, ciñéndome a las más tempranas.
Dificultades tecnológicas.	tecnológico	leve	Tener previstas diferentes herramientas por si alguna falla.
Problemas de encuentro.	humano	moderado	Enviar videos explicativos y realizar talleres virtuales.
No poder ir a hacer el análisis	social	leve	Solicitar a alguien del pueblo que me colabore aplicando las herramientas

**Universo, población y muestra.**

El número total de involucrados en la fundación, contando estudiantes, padres de familia, trabajadores y directivos equivale alrededor de 500 personas. No obstante, no todos ellos están directamente implicados en el desarrollo de este proyecto. Quienes están estrechamente relacionados son la fundadora y trabajadores de la fundación, quienes ascienden a 6 personas. Al ser un número tan reducido, se tomará en cuenta a toda la población y no una muestra de ella para llevar a cabo los instrumentos de análisis.



**Descripción de instrumentos**

**Instrumento 1: Entrevista.** Se realiza un total de 27 preguntas a la alta gerencia (ver anexo 1). Estas fueron segmentadas en 4 categorías basadas en lo expuesto por Hunger y Whellen (2013) [20], con el fin de tener información suficiente en todas las etapas del desarrollo de este proyecto. Las categorías fueron las siguientes: Análisis del entorno (externo e interno), formulación de estrategias, planificación de la implementación de la estrategia y planificación de la evaluación y control.

**Instrumento 2: Análisis POAM.** A partir de las respuestas obtenidas de la entrevista a la alta directiva de la fundación, se hará una clasificación por medio del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Esta herramienta posibilita la identificación y valoración de las amenazas y oportunidades que la fundación tiene en relación con su entorno. (ver anexo 2)

De acuerdo a la información suministrada por la alta dirección, se identifican los asuntos que pueden ser considerados como amenazas y oportunidades; se agrupan dichos asuntos por factores (geográficos, económicos, tecnológicos y sociales); se categorizan los asuntos en oportunidad o amenaza; se califica dicho asunto en una escala alta, media o baja y finalmente se considera el impacto de dicha oportunidad o amenaza en el desarrollo actual de la fundación.

**Instrumento 3: Encuesta.** Este instrumento permite identificar la situación actual de la fundación respecto al medio en donde se desenvuelve, reconociendo su impacto en el quehacer de la Fundación. Además, permite saber el estado del ecosistema interno de la organización en cuanto a la gestión, la operatividad, el seguimiento y la comunicación entre sus integrantes. La encuesta cuenta con un total de quince preguntas, divididas en tres secciones: gestión, operatividad y comunicación. Estas buscan conocer el conocimiento de los trabajadores sobre el funcionamiento de la fundación y el impacto de la labor que ellos ejercen en el objetivo social.

**Instrumento 4: Análisis PCI.** A partir de la información arrojada por los resultados de la encuesta, se realizará el perfil de capacidad interna (PCI) de la Fundación Soñar es de todos. Esta se realiza con el fin de estimar las debilidades y fortalezas que la organización presenta con respecto a las oportunidades y amenazas que el entorno le genera. Es una forma de diagnosticar el funcionamiento interno y su impacto en el proceder de la fundación.

Se tomaron en cuenta las tres secciones de las preguntas de la encuesta (gestión, operatividad y comunicación) como las capacidades internas objeto de análisis. Las respuestas fueron clasificadas en fortaleza o debilidad y fueron priorizadas en una estala alta, media o baja.

**Instrumento 5: taller.** Se preparó una presentación PowerPoint en donde se explicó la definición y los componentes del horizonte institucional de una organización (misión, visión y valores) además, se crearon preguntas guiadoras con el fin de establecer este aspecto en la fundación Soñar es de todos.

## 8. Recursos humanos.

En el desarrollo de este proyecto participó directamente la fundadora de Soñar es de todos; primeramente, dio el aval para que se pudiera llevar a cabo esta propuesta además de

participar activamente en la entrega de datos relevantes para el proceso, como la entrevista y la documentación necesaria para el análisis del entorno y establecimiento del horizonte institucional. También colaboró la líder de recursos de la fundación al recolectar parte de la evidencia fotográfica que se usó. También se tendrá en cuenta la información de algunos empleados de la fundación, para reconocer el funcionamiento interno de esta.

### 9. Recursos financieros

Con el fin de llevar a feliz término el presente proyecto de desarrollo, se tienen en cuenta los siguientes gastos.

Tabla 4

Presupuesto Global por Fuentes de Financiación.

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
TIEMPO EMPLEADO	1000000				1000000
EQUIPOS				3000000	3000000
INTERNET	800000				800000
MATERIALES		20000			20000
AULAS				200000	200000
<b>TOTAL</b>					<b>4300000</b>

## 10. Resultados/Hallazgos

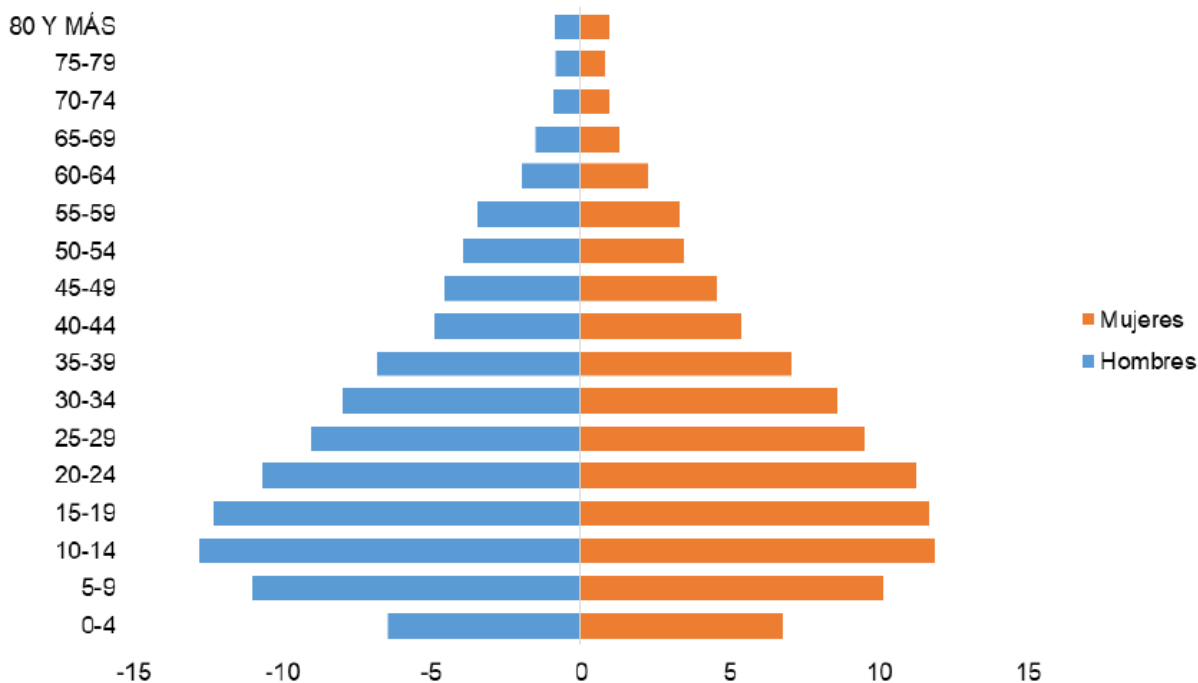
### Análisis del entorno

#### *Análisis externo*

**Factor geo demográfico.** Nueva Colonia, que hace parte de Urabá, está localizada en un punto muy estratégico de la región; pues está rodeado de fincas bananeras, en donde la mayoría de sus pobladores laboran, y que por ende atrae fuerza laboral de sus alrededores. Por esto, se han percibido migraciones a este lugar desde la zona caribe colombiana, Córdoba y Chocó. Esto influye en la asociación de diferentes culturas lo que lo hace ser un corregimiento plurilingüe. Por otro lado, Nueva Colonia está muy cerca del golfo, lo que lo hace clave para las rutas marítimas, las cuales son de fácil acceso a los mercados del Pacífico, el Caribe, Centroamérica, Estados Unidos y Europa. Esto hace que sea un lugar llamativo para inversiones y proyectos importantes como Puerto Antioquia. (Aqua y terra, 2019 p. 120)

**Estructura de la población.** Según datos proporcionados por el sisben, Nueva Colonia cuenta con un aproximado de 12.383 habitantes; encontrándose equidad en la distribución por género. Un aspecto interesante en los datos arrojados por este censo es lo referente a la distribución por edad; se resalta la predominancia de personas jóvenes, en donde el 70.4% son menores de 34 años; y de estos, la gran mayoría se encuentra en un rango de edad entre los 10 y





Fuente: Aqua & Terra Consultores Asociados S.A.S, 2019.

Según la información proporcionada por la comunidad esta población muestra un alto índice de movilidad y esto se debe a las pocas oportunidades laborales que allí hay por lo que muchas familias se van en busca de mejores oportunidades laborales; también, muchos niños al llegar la adolescencia, son enviados a estudiar en otras ciudades con la esperanza de un mejor futuro, ya que muchos no se encuentran interesados en la agroindustria, que es lo que esa zona le ofrece.

Otro aspecto importante a mencionar sobre la caracterización geo demográfica del corregimiento Nueva Colonia es la presencia de agentes delictivos organizados en la zona. Ya la historia relata los sucesos de desplazamiento forzado que en esta zona se han presentado por causa de este agente y, si bien, ahora no son tan notorios, en el ambiente y en los relatos de la

fundadora se nota que ellos aún son propietarios silenciosos e invisibles de este corregimiento. Hace poco, por ejemplo, se pretendía celebrar el día del niño con un evento grande, en donde vinieran personajes famosos nacionales y algunos medios de comunicación. Sin embargo, estos grupos ilegales rechazaron la idea con la excusa de no querer mucha exposición mediática.

Conforme al análisis de los diferentes factores presentados en la exploración del entorno geo demográfico en donde se desenvuelve la fundación, se clasificó cada uno de ellos considerándolos como una oportunidad o una amenaza y se valoró su nivel y forma de impacto dentro del éxito organizacional de *Soñar es de todos*, así:

Tabla 5

*Perfil de oportunidades y amenazas del medio, factor geo demográfico.*

POAM Fundación Soñar es de todos										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>GEO DEMOGRÁFICOS</b>										
Cercanía al proyecto Puerto Antioquia.	X							X		Puede ser fuente de financiamiento, oportunidades laborales.
Convergencia de diferentes culturas.		X						X		Hay un enriquecimiento de saberes y propuestas.
Presencia de grupos delincuenciales.					X			X		Limitaciones en el contenido del discurso formativo, inseguridad o intranquilidad para los trabajadores externos.
La mayoría de sus pobladores son niños y adolescentes.	X							X		Mayores beneficiarios, mayor impacto.
Alto índice de movilidad de los jóvenes.					X			X		Deserción de beneficiarios, pero hay más interesados.

**Factores sociales.**

*Servicios públicos.* Este tema parecería no ser relevante a la hora de hablar del funcionamiento de una fundación; pero la verdad es que es crucial al momento de brindar los servicios que brinda la organización a sus beneficiarios. A continuación, se describirán los servicios que podrían estar impactando directamente el desarrollo de la fundación.

*Acueducto.* Este servicio es prestado por la empresa Óptima de Urabá S.A E.S.P. La comunidad reporta que es un servicio poco bueno ya que el agua no es potable y se brinda de manera intermitente, principalmente en verano. Ya en invierno es muy común que el corregimiento se quede sin agua incluso por ocho días, debido a daños en las tuberías por causa de desbordamientos y otros aspectos naturales. Todo esto afecta la rutina diaria de las familias que en ocasiones tienen que recurrir a la compra de galones de agua para suplir sus necesidades básicas respecto a este servicio.

*Alcantarillado.* Ver aguas residuales frente a las casas y pequeños puentes artesanales contruidos por sus dueños para poder cruzar a las calles, es un panorama que refleja el mal estado de este servicio en la comunidad. De hecho, no es que haya un mal servicio, es que definitivamente no lo hay. Según datos del SISBEN, el 62,4% de la población cuenta con inodoro conectado a pozo séptico, el 22,5% cuentan con inodoro sin conexión con pozo ni alcantarillado, 0,2 % tiene letrina y el 14,9% no tiene nada. La solución de algunos de los pobladores ha sido poner tubos enormes de cemento frente a su casa y taparlos con tierra para que el agua pase por debajo sin tener que ver el agua sucia a diario; sin embargo, es una solución a medias que no erradica los problemas de raíz. Según comenta la fundadora, estas aguas residuales expuestas han sido causal de muchas enfermedades relacionadas con los mosquitos.

Algo positivo de esta situación tan deplorable es que ha sido la razón por la cual los pobladores se han unido por un bien común, para luchar por sus derechos, la comunidad comenta que ha habido protestas reclamando la puesta en marcha de un proyecto para que haya alcantarillado.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Energía.* Este servicio tiene una cobertura del 96,9% según el SISBEN. No obstante, se presentan de vez en cuando fallas en el sistema; fallas que no se arreglan tan prontamente como en las grandes ciudades, sino que incluso pueden durar un día o hasta dos. Los habitantes de Nueva Colonia ya están habituados a estos casos esporádicos, así que no afectan mucho su dinámica diaria, pero si afecta a quienes directamente necesitan de ella en su negocio o quehacer

*Telecomunicaciones.* En este corregimiento prevalece el uso de la telefonía móvil sobre la fija, la cual solo cuenta con una cobertura del 10,9% según el SISBEN. En la comunidad hay servicio de internet, la cual es brindada por Claro telecomunicaciones y Tigo. No obstante, se presentan fallas constantes en este servicio y la velocidad del internet es más bien lenta. Según la alta dirección, han presentado varias veces muchas dificultades al momento de llevar a cabo el programa de semillas de cambio debido a la caída o lentitud en el servicio. Ha habido momentos en que el internet no ha servido por tres días lo que imposibilita dar las clases, pues estas son virtuales. Además de esto, son muy pocos los beneficiarios que cuentan con este servicio en sus casas (aproximadamente el 5% de los niños y adolescentes, según datos dados por la alta dirección) esto imposibilita la idea de poner tareas extras, por ejemplo, para la práctica de lo que aprenden en las clases.

*Educación.* El corregimiento de Nueva Colonia cuenta con dos centros educativos oficiales: la Institución Educativa Nueva Colonia, la cual es la más grande y antigua del corregimiento, y la Institución Etnoeducativa Veintinueve de Noviembre la cual cuenta con dos sedes, una para bachillerato y otra para primaria. Esta última es conocida como el Mega, una infraestructura inaugurada hace 3 años y la cual es sede de la fundación *Soñar es de todos*. Esta institución se destaca por la lucha del reconocimiento e identidad de las comunidades afro descendientes que y mestizos que allí habitan. Al prestar sus espacios para que allí se lleven a



cabo las actividades de la fundación, la institución solicitó que se vinculen desde su servicio a esta lucha. La fundación aceptó esta solicitud y además donó tres televisores y la instalación del servicio de internet para tres salones con el fin de dar las clases virtuales desde allí, pero que también los estudiantes del colegio se beneficien de esos recursos en sus clases regulares.

*Recreación y deporte.* El corregimiento de Nueva Colonia cuenta con muy pocos espacios dedicados a este campo. Solo existen dos canchas de fútbol, pero ninguna de ellas dotada de una buena infraestructura y dotación para la práctica de este deporte. Existe un espacio conocido como Unidad Deportiva Juan Guillermo Cuadrado, en honor a quien la donó; sin embargo, su nombre abarca mucho más de lo que posee, pues hace pensar que son diferentes espacios para la práctica de distintos deportes, pero no es así; es una cancha más con las mismas dificultades que las demás. Lo único diferente es una zona de juegos para niños, que se encuentra en mal estado por el poco cuidado de la comunidad.

Conforme al análisis de los diferentes servicios presentados en la exploración del entorno social en donde se desenvuelve la fundación, se clasificó cada uno de ellos considerándolos como una oportunidad o una amenaza y se valoró su nivel y forma de impacto dentro del éxito organizacional de *Soñar es de todos*, así:

Tabla 6

*Perfil de oportunidades y amenazas en el medio, factores sociales.*

POAM Fundación Soñar es de todos										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>SOCIALES</b>										
Interrupción del servicio de acueducto					X			X		Cuando este servicio falla, muchos beneficiarios faltan a las actividades de la fundación
Ausencia del servicio de acueducto, aguas residuales expuestas			X			X			X	Puede causar enfermedades que ausenten a los beneficiarios de las actividades propuestas. Se puede promover el trabajo en equipo y fomentar la necesidad de un cambio a partir de su realidad.
Interrupción en el servicio de energía.						X	X			Sin energía no se podrían dar las clases virtuales.
Interrupción en el servicio de internet, acceso denegado para la mayoría de los beneficiarios de la fundación.				X			X			Sin este servicio no se pueden dictar las clases virtuales. Es más limitada la posibilidad de practicar y buscar información
Convenio con la institución Etnoeducativa Veintinueve de Noviembre	X						X			Ahorro en gastos de locación. Un discurso más poderoso y una unión de fuerzas para promover la transformación social.
Pocas zonas para la recreación y deporte	X						X			Un campo para impactar y generar cambio en el entorno y las prácticas de esparcimiento.

**Factor económico.** Nueva Colonia pertenece a la zona bananera y costera del país a la vez que se constituye en una sabana; por ende, es claro deducir que su economía está basada en actividades primarias tales como la agricultura, mayormente del banano y en menor proporción del plátano, la ganadería y la pesca. Aunado a este mercado laboral, se encuentran las actividades terciarias propias de la exportación de la materia prima, en este caso el banano, en el embarcadero de Nueva Colonia. En la actualidad, existen empresas bien consolidadas para la producción y comercialización bananera como son Uniban, Banafрут, Tropical y Banacol entre otras. Ahora bien, la población en edad de realizar este tipo de trabajo es baja y son generalmente los hombres cabeza de familia. Los jóvenes no están muy interesados en inmiscuirse en este mercado laboral. Esta situación deja como consecuencia la aparición de mercados laborales informales, como la actividad comercial, ser obreros o amas de casa.

La actividad bananera ha sido un imán para personas de otras regiones del país en búsqueda de mejores oportunidades. Sin embargo, aunque sigue siendo una fuente de ingresos primordial para la comunidad, parece ser que se ha convertido en una fuente de estancamiento social, pues no se crean nuevas fuentes de ingreso llamativas para las nuevas generaciones y que respondan a los cambios sociales que se van presentando. El turismo, por ejemplo, no ha sido fomentado en esa zona; no hay lugares recreacionales, ni eventos culturales bien definidos que proporcionen publicidad para el corregimiento y atraigan a personas de otras partes a conocer, por mencionar un caso, el proceso de la producción del banano como si lo tiene el eje cafetero. Ahora que se construirá el Puerto de Antioquia, muchas personas extranjeras arribaran a esa comunidad y sería bueno contar con un programa de turismo bien organizado.

Conforme al análisis de los diferentes aspectos presentados en la exploración del entorno económico en donde se desenvuelve la fundación, se clasificó cada uno de ellos considerándolos como una oportunidad o una amenaza y se valoró su nivel y forma de impacto dentro del éxito organizacional de *Soñar es de todos*, así:

Tabla 7

*Perfil de oportunidades y amenazas en el medio, factor económico.*

POAM Fundación Soñar es de todos									Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación	
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M		B
<b>ECONÓMICOS</b>										
Presencia de grandes empresas bien constituidas.	X						X			Pueden ser aliados estratégicos de la fundación
Poca participación de los jóvenes en la agroindustria.		X						X		se puede promover otros tipos de actividades que den dinamismo laboral a la zona.
Pocas oportunidades laborales.		X					X			Desde la formación se pueden promover habilidades para la integración al mercado laboral.
Baja diversidad laboral.		X						X		Creación de nuevas habilidades y oportunidades laborales

VIGILADA MINEDUCACIÓN  
*Análisis interno*

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la fundación y se hace el respectivo análisis PCI para identificar las debilidades y fortalezas de la capacidad interna de la organización en cuanto a la gestión, la operatividad y la comunicación; para así poder formular un plan estratégico que responda a sus necesidades.

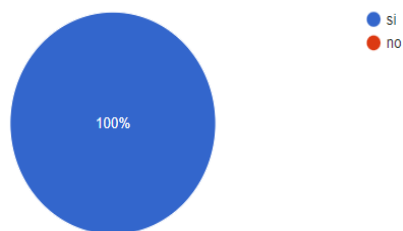
**Gestión.** Respecto a este ítem se hicieron 6 preguntas referentes al conocimiento de la gestión administrativa.

figura 7

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 1.*

¿Conoce el objetivo social de la fundación Soñar es de todos?

5 respuestas



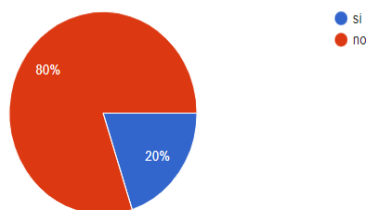
El total de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, demostrando así que la gerencia se ha encargado de anunciar y enseñar la razón de ser de la fundación para que todos estén en armonía con el propósito de esta. Además, muestra que los colaboradores son conocedores del bienestar social que pueden brindar por medio de su labor. Esta apropiación es un buen inicio para cimentar el compromiso y sentido de pertenencia de quienes pertenezcan a esta organización.

figura 8

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 2.*



¿La gerencia utiliza un estilo participativo?  
 5 respuestas

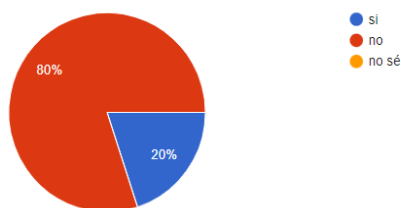


4 de las 5 personas que respondieron la encuesta respondieron que la alta directiva no utiliza una gerencia participativa, donde todos puedan expresar sus opiniones y dar ideas para el mejoramiento de los procesos. Esto muestra una escasa valoración del recurso humano como fuente de propuestas y un liderazgo autocrático, pues la alta directiva es quien toma las decisiones y los trabajadores solo se limitan a cumplirlas.

figura 9

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 3.*

¿La fundación cuenta con una estructura organizacional clara?  
 5 respuestas



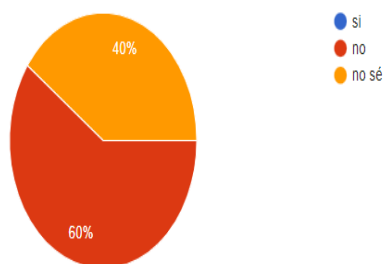
Respecto a la indagación sobre la estructura organizacional de la fundación, el 80%, respondió que no conoce o no hay una. Esto pone de manifiesto la poca o nula organización que hay en el entorno interno de la organización. Sin la estructuración de la organización, hay una sensación de desorden, informalidad y poca gestión.

figura 10

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 4.*

¿Sabe si se han definido metas, políticas y planes de acción en la fundación?

5 respuestas



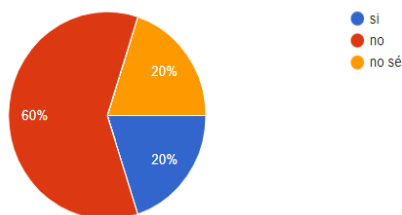
Esta pregunta es clave a la hora de ver la situación real de la fundación en términos de la planeación estratégica. A la pregunta si sabían si se habían definido metas, políticas y planes de acción de la fundación, el 60% dijo que no y el 40% dijo que no sabían al respecto; esto muestra que nadie respondió afirmativamente lo que deja en evidencia que la fundación no cuenta con un horizonte claro, escrito y explicado de hacia dónde quieren ir y mucho menos tienen la ruta, el plan estratégico para conseguirlo.

figura 11

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 5.*

¿Existe un sistema de control de gestión? (un sistema para verificar que las actividades planeadas se cumplan y logren los objetivos planteados)

5 respuestas



Siguiendo el orden de ideas, si no se cuenta con un plan estratégico para llevar a cabo, se puede deducir que tampoco se cuenta con un sistema de control de gestión. Es precisamente eso lo que demuestra los resultados de la encuesta en este aspecto, el 60% respondió que no existe tal

sistema, el 20% no sabe al respecto y el otro 20% respondió que sí; esto último puede significar que hay alguna parte de los procesos que son monitoreados, pero no hay nada sistematizado que lo demuestre.

figura 12

### Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 6.

¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Cuáles percibe usted?

5 respuestas

Somos la única fundación presente enfocada solo en nueva Colonia.  
Hay falta de organización clara.  
El presupuesto a veces se queda corto.  
Falta de comunicación.

Si

Si

Fortaleza, poder de persuasion  
Debilidad, organizacion

Falta organización desde lo presupuestal, no obstante hay buenas voluntades y organización de parte del equipo dinamizador de los procesos pedagógicos

No hay claridad.

La pregunta 6 fue muy directa y la respuesta era de carácter abierto con el fin de conocer el sentir de los colaboradores frente a las debilidades y fortalezas que ellos perciben. Al respecto, los colaboradores señalaron como fortalezas el hecho de que son la única fundación presente con sede directamente en la comunidad, eso los hace más cercanos a sus beneficiarios; además, mencionan que hay un fuerte poder de persuasión y destacan la organización que presentan los procesos pedagógicos, encabezados por el centro de lenguas *English ya* y llevado a cabo mediante el programa *semillas de cambio*. Como principales debilidades concuerdan en que hay una evidente falta de organización y de canalización formal del deseo de brindar ayuda. También mencionan la falta de comunicación y las dificultades presupuestales como debilidades palpables de la organización.

En la entrevista hecha a la fundadora y gerente general de la fundación, corroboró la veracidad de los datos encontrados en la encuesta. Aseguró que, si bien tiene muchas ideas, planes y metas a futuro, ninguna de ellas se encuentra oficialmente documentada y, por ende, no hay actividades, fechas ni presupuesto concretos para que se lleven a cabo. Admitió también que hace falta más sistematización en los procesos y el seguimiento que se les lleve a estos.

A partir de la información obtenida para analizar la capacidad interna de la fundación y descrita en los anteriores apartados, se encuentran algunas fortalezas y debilidades descritas en la siguiente tabla.

Tabla 8

*Perfil de capacidades interna, gestión.*

PCI										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación.		
Fundación Soñar es de todos												
FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO						
CAPACIDADES			A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>GESTIÓN</b>												
Conocimiento del objetivo social de la fundación.			X						X			Facilita el sentido de pertenencia y compromiso.
Ausencia de liderazgo participativo.						X					X	Limita la toma de decisiones a un solo sector.
Ausencia de una estructura organizacional o conocimiento de ella.						X				X		Desorden en la comunicación, no hay supervisión.
Ausencia de un horizonte institucional y plan estratégico.												Improvisación, no continuidad a futuro.
Hay seguimiento a algunas actividades, pero ninguna sistematizada.				X		X			X			No se establecen los aspectos a corregir; por ende, no hay plan de mejoramiento y sin eso no hay calidad.

**Apropiación y comunicación.** La apropiación de la labor y comunicación entre los colaboradores en una organización son fundamentales para establecer una cultura organizacional basada en el sentido de pertenencia y el apoyo mutuo. Para establecer la capacidad interna en este aspecto se hicieron 5 preguntas a los colaboradores.

figura 13

*Perfil de capacidades internas, pregunta 7.*



¿conoce sus funciones y responsabilidades dentro de la fundación?

5 respuestas

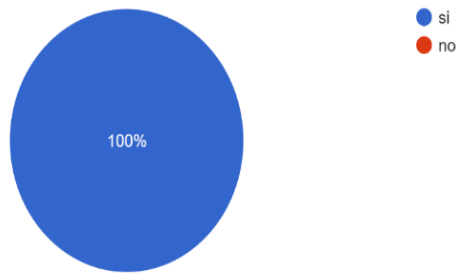
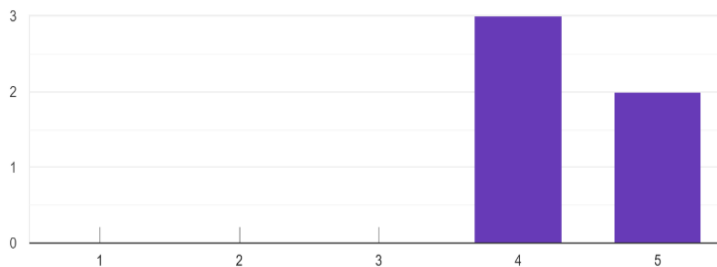


figura 14

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 8.*

En una escala del 1 al 5 ¿qué tanto considera que su labor aporta al cumplimiento del objetivo social de la fundación?

5 respuestas



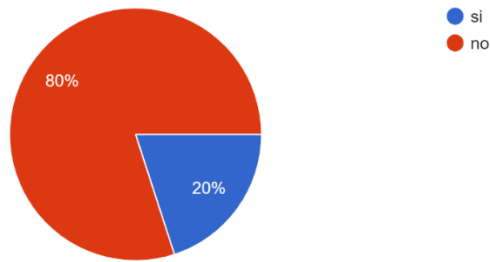
Las gráficas 13 y 14 muestran las respuestas a las preguntas sobre el conocimiento de las funciones y responsabilidades que deben cumplir los colaboradores y el aporte que ellos consideran suman a la fundación. Los resultados son muy positivos a este respecto pues el 100% asegura tener conocimiento de lo que deben hacer y califican su aporte de una manera muy positiva. Esto da un sentido de valor y contribución por parte de los trabajadores.

figura 15

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 9.*

¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

5 respuestas



En cuanto al proceso de comunicación entre colaboradores y con la alta directiva, las respuestas muestran que ésta no es tan eficiente y efectiva como se esperaría, pues el 80% de los encuestados respondió de forma negativa. Dejando solo un 20% (1 persona) con sensación de buena comunicación.

Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 10.

figura 16

¿Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa semillas de cambio?

5 respuestas

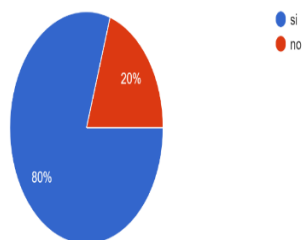
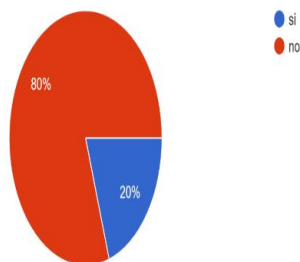


figura 17

Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 11.

¿Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del proyecto de fútbol?

5 respuestas



Las gráficas 16 y 17 ponen de manifiesto el hecho de que quienes participan en el programa *semillas de cambio*, en las clases de inglés, desconocen cómo se desarrolla el proyecto de fútbol, y viceversa. Este hecho deja ver que no hay comunicación y mucho menos colaboración entre todos los colaboradores de la fundación.

El análisis de esta información deja como resultado las fortalezas y dificultades especificadas en la siguiente tabla.

Tabla 9

Perfil de capacidades internas, apropiación y comunicación.

PCI Fundación Soñar es de todos										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación.	
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO				
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
<b>APROPIACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>											
Apropiación y valor de sus funciones.	X						X				Aumenta la responsabilidad y cumplimiento de sus labores.
Poca comunicación entre colaboradores y con la alta dirección.				X			X				Desarticulación en las labores y, por ende, problemas en el funcionamiento.
Desconocimiento de los otros programas.					X			X			Poca colaboración entre los colaboradores.

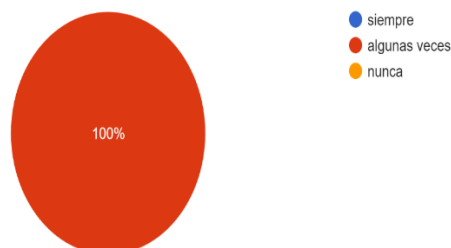
**Operatividad.** Fueron 4 preguntas en total las hechas con el fin de saber, desde la perspectiva de los colaboradores, el estado del funcionamiento operativo de la fundación en cuanto al cumplimiento o no de las actividades y el tema presupuestal envuelto en ellas.

figura 18 VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 12.*

¿En su área de trabajo todas las actividades planificadas a corto plazo se ejecutan en su totalidad?

5 respuestas



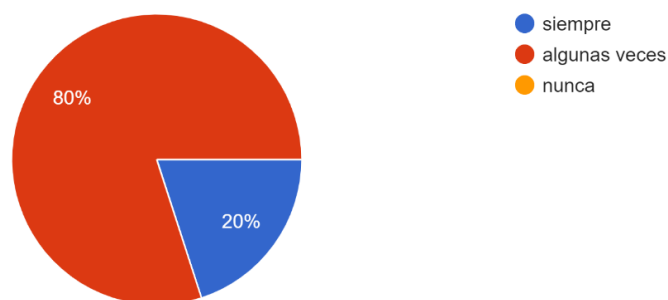
A la pregunta si en el área de trabajo de los colaboradores se ejecutaba a cabalidad todas las actividades a corto plazo, el 100% de los encuestados respondió que algunas veces; dejando ver que hay deficiencia en el cumplimiento de las actividades; bien sea por una mala planeación de estas (fechas, tiempos y espacios) o por asuntos ajenos a la voluntad de los colaboradores. A este respecto, en la entrevista hecha a la fundadora, expresa que algunas actividades no se llevan a cabo por problemas externos, descritos anteriormente como el mal funcionamiento del internet, la ausencia de luz o asuntos relacionados con el clima.

figura 19

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 13.*

¿En su área de trabajo todas las actividades planificadas a largo plazo se ejecutan en su totalidad?

5 respuestas





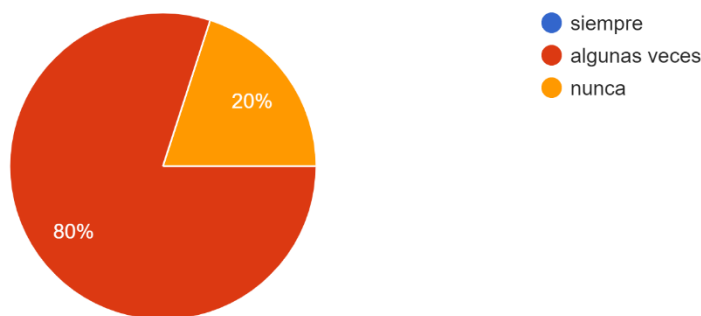
Para esta pregunta, las respuestas son similares a la anterior; poca constancia en la realización de las actividades; sin embargo, el 20% de los encuestados expresó que siempre se llevan a cabo a plenitud. Dando muestra de una mirada esperanzadora y que a largo plazo es más factible cumplir con las metas.

figura 20

Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 14.

¿El presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades del área en la que usted se encuentra?

5 respuestas



El tema presupuestal en cualquier organización es fundamental para poder brindar el producto o servicio ofrecido. Al preguntar sobre si el presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades de las áreas de la fundación, el 80% respondió que algunas veces mientras que el 20% dijo que nunca. Este es un asunto de seria consideración pues los recursos económicos son necesarios para poder mantener en funcionamiento una fundación; más aún cuando no ofrece un producto que le genere rentabilidad.

Sobre este asunto, en la entrevista hecha a la fundadora y gerente general de la fundación, ella manifestó la preocupación de que de no tener más aliados apoyando la fundación, teme que no alcance con su inversión personal para lograr mantener la fundación.

VISILADA MINEDUCACIÓN

Respecto a esa preocupación, se les preguntó a los colaboradores su percepción sobre la posibilidad de que la fundación siguiera funcionando en el futuro. Sus respuestas se encuentran en la siguiente tabla.

figura 21

*Encuesta para perfil de capacidades internas. Pregunta 15.*

¿Considera que la fundación se sostendrá en el tiempo? justifique su respuesta

5 respuestas

De seguir así, no creo. No hay una estructura clara, hay muchas dudas en cuanto al presupuesto.

Si

Depende d3 la motivacion de Los lider3s de La fundacion

Desde el deseo diría que sí, pero de no estructurarse adecuadamente podría terminar pronto

Sería lo ideal.

Luego de analizar la información arrojada sobre la operatividad de la fundación, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades descritas a continuación mediante el perfil de capacidad interna (PCI)

Tabla 10

*Perfil de capacidades internas, operatividad.*

PCI Fundación Soñar es de todos										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación.
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>OPERATIVIDAD</b>										
Incumplimiento en la ejecución de las actividades a corto plazo.				X			X			Los beneficiarios no están recibiendo el servicio.
Incumplimiento en la ejecución de las actividades a largo plazo.				X			X			No hay continuidad en los procesos.
El presupuesto no siempre cubre las necesidades de las áreas.				X			X			No hay forma de ofrecer los servicios, posible cierre de la fundación.

**Formulación estratégica**

A partir de la revisión de los resultados obtenidos en el análisis externo e interno de la fundación; y luego de haber llevado a cabo el taller descrito en los instrumentos y detallado en el anexo 5, se especifican la estructura organizacional y el mapa de procesos con el fin de tener mayor claridad y visibilidad al respecto y se determinan la misión, visión y los valores de la organización con el objetivo de tener un horizonte claro hacia el cual enfocar todos los esfuerzos.

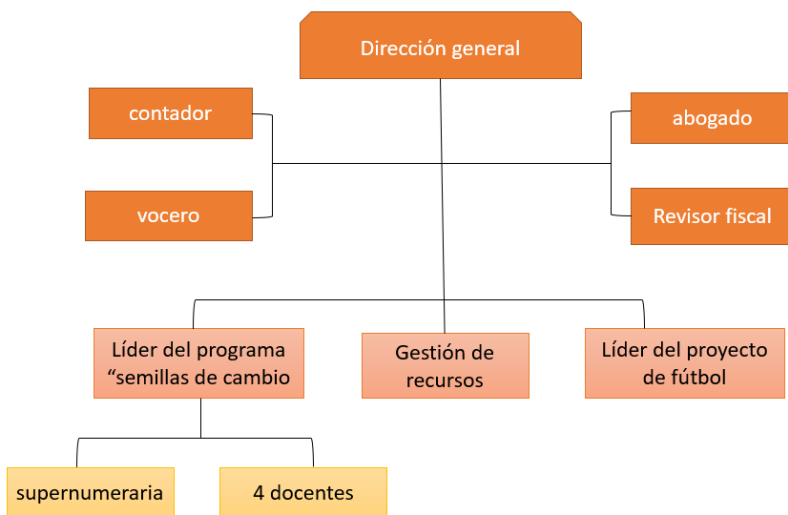
Todo esto queda establecido de la siguiente forma:

**Estructura organizacional**

Con el objetivo de tener mayor claridad respecto a la distribución y organización de quienes componen el talento humano de la fundación, se propone plasmar gráficamente a través de un organigrama su estructura orgánica interna. Se realiza un organigrama estructural, en donde se representa la estructura procesal y las relaciones jerárquicas de quienes la componen.

Figura 22

*Organigrama de la fundación.*

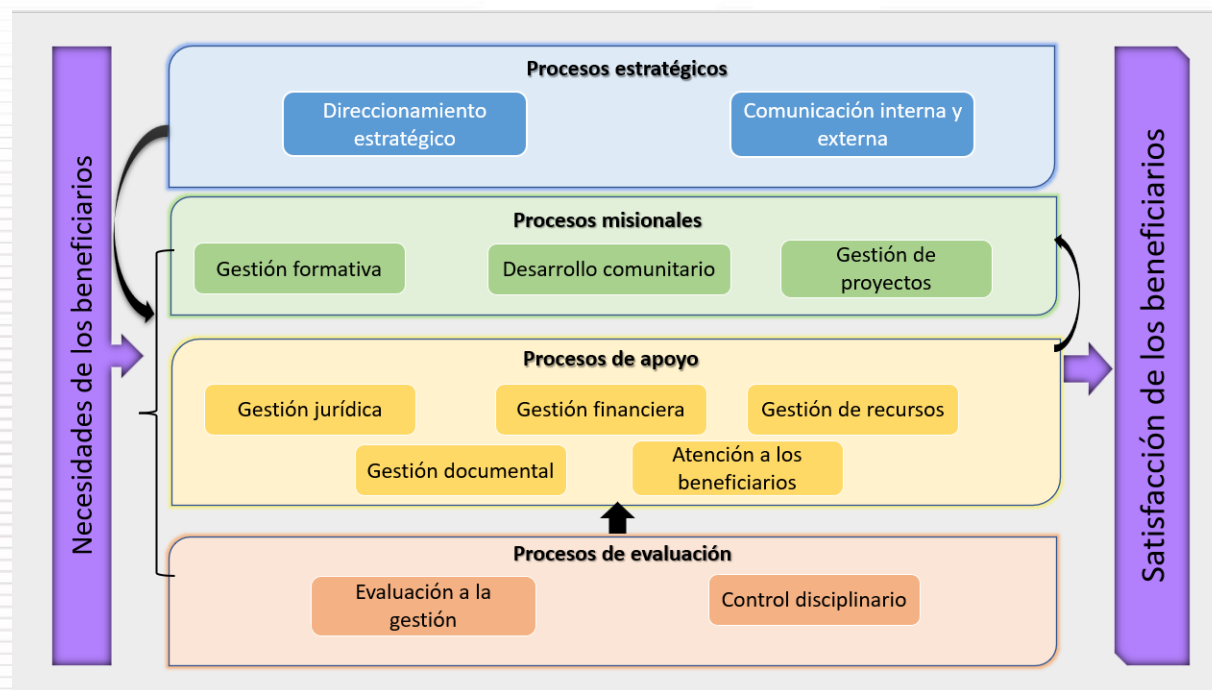


**Mapa de procesos**

Esto se realiza con el fin de representar gráficamente los procesos necesarios para poder brindar bienestar a los beneficiarios de la fundación.

Figura 23

Mapa de procesos de la fundación.



**Valores**

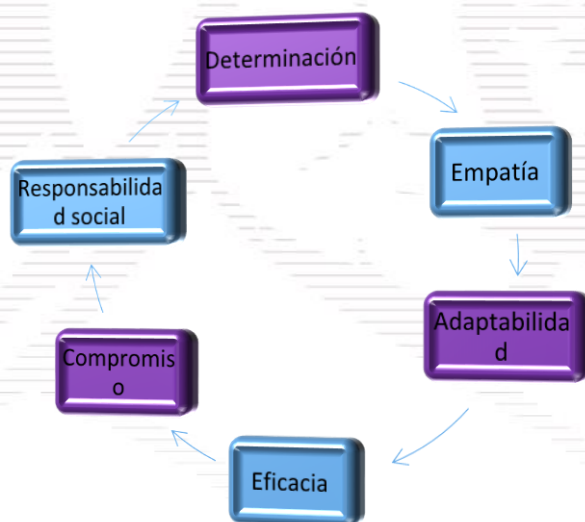
- **Determinación.** Cuando se presenten dificultades, se hará todo lo necesario y más para seguir brindando bienestar a las comunidades.
- **Empatía.** Primero comprender la situación del otro para así poder brindar el apoyo que necesiten.
- **Adaptabilidad.** Evitar imponer programas pre establecidos para dar paso a una ayuda contextualizada y con verdadero valor.



- **Eficacia.** Llevar a cabo las actividades propuestas con el fin de satisfacer las necesidades de los beneficiarios
- **Responsabilidad social.** Toda acción que se proponga debe fundamentarse meramente en el bien de la comunidad y debe contar con el respaldo y colaboración de esta.
- **Compromiso.** Desde los colaboradores de la fundación hasta sus beneficiarios, todos deben propender llevar a cabo una transformación social.

figura 24

Valores corporativos.



### Misión

Promover la formación de nuevas ciudadanías a través del desarrollo de valores cívicos como la solidaridad, responsabilidad, respeto, entre otros; en las familias de comunidades vulnerables de Colombia, aportándoles herramientas para que rompan esquemas y lideren una transformación personal y social.

**Visión** VIGILADA MINEDUCACIÓN

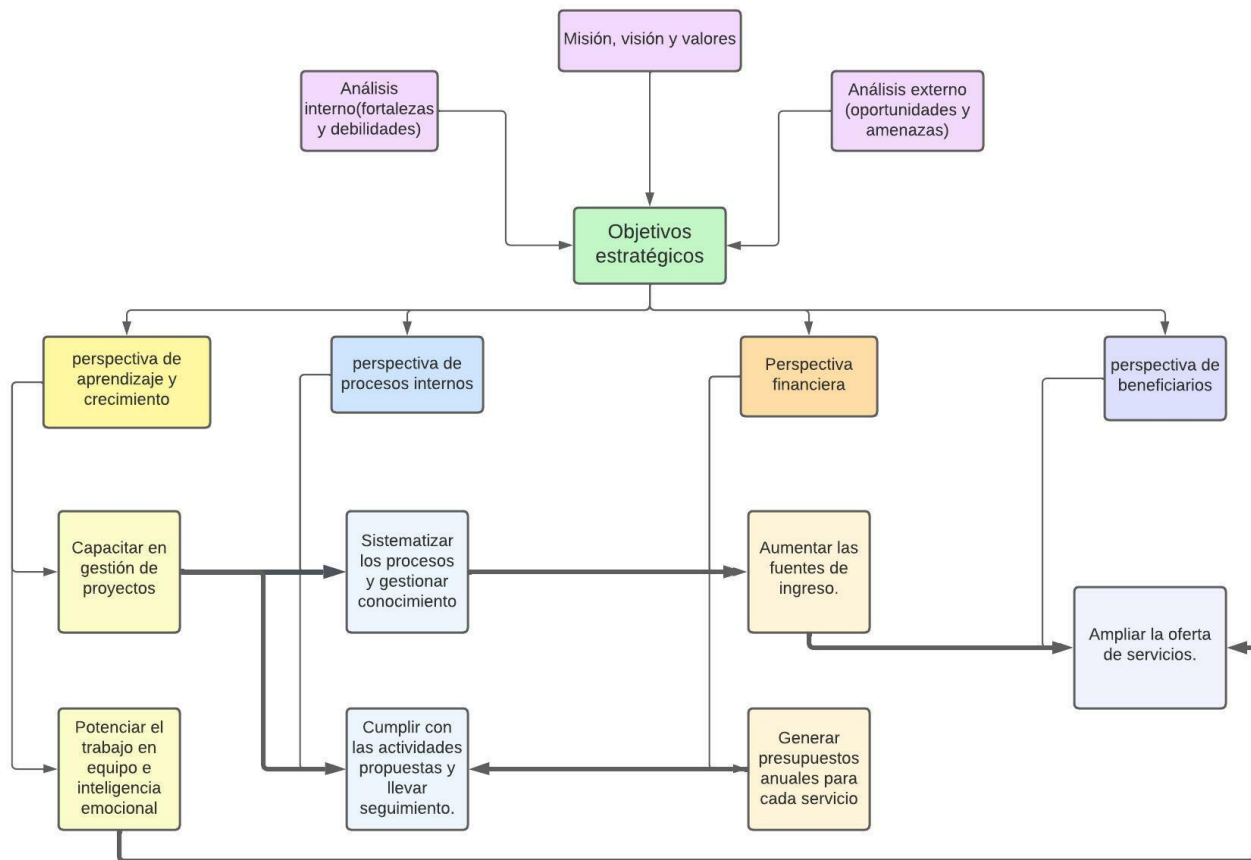
En el 2027 la fundación *Soñar es de todos* será reconocida a nivel nacional por liderar procesos de transformación social en comunidades vulnerables a través de la formación integral de sus beneficiarios, transformaciones de los entornos y el acompañamiento cercano de sus colaboradores.

**Plan estratégico**

Luego del análisis del entorno y el establecimiento del horizonte institucional, el paso a seguir es precisar unos objetivos claros que apunten al cumplimiento de ese sueño de beneficiar más y mejor a la comunidad de Nueva Colonia, entre otras. Se tomaron en cuenta las cuatro perspectivas expuestas por Norton y Kaplan (2004) y luego se fijaron los objetivos a desarrollar en cada una de ellas. Esto se ve reflejado en el mapa estratégico. Ver figura 25

*figura 25*

*Mapa estratégico de la fundación.*



### Objetivos estratégicos

Por cada perspectiva se establecieron 2 objetivos estratégicos que apuntan a cumplir con la misión y visión de la fundación y lograr que esta siga funcionando y brindando su servicio por muchos años más. A continuación, se explica cada uno de los objetivos a desarrollar.

Objetivo uno: capacitar en gestión de proyectos. La fundación cuenta con un personal muy comprometido y deseoso de aportar a este bien social. Sin embargo, no todos tienen el conocimiento para llevar a cabo proyectos de forma organizada, que cuente con los parámetros necesarios para que se cumpla lo pactado. Esto puede causar que, aunque se tengan buenos deseos de ayudar, no se lleve a feliz término la ayuda o formación o cambio en el entorno que se pretenda dar. Por eso se hace necesario establecer programas de capacitación en este aspecto y

que todos hablen el mismo idioma a la hora de planear y llevar a cabo proyectos de impacto social.

Objetivo dos: potenciar el trabajo en equipo e inteligencia emocional. Una de las debilidades que se encontró en el entorno interno de la fundación es el poco trabajo en equipo entre las diferentes áreas de operación. Esto puede afectar el funcionamiento de la organización en tanto no se produce cooperación y sintonía entre los colaboradores, reduciendo la capacidad de aprender del otro y aportar a un bien común. Además, ya que se quiere aportar una formación integral a los beneficiarios, brindando conocimiento de carácter emocional, es imprescindible que los trabajadores y voluntarios de la fundación estén familiarizados y entrenados en este campo para sí poder brindar esta ayuda de forma sincera y a través no solo de la teoría, sino del ejemplo.

Objetivo tres: sistematizar los procesos y gestionar el conocimiento. La debilidad mayor que se encontró al interior de la fundación fue su falta de estructura, organización, declaración y seguimiento a sus procesos. Sin esto, la alta dirección no puede tomar decisiones acertadas para la continuidad de la fundación basadas en evidencias tangibles y confiables; no hay tampoco un rumbo o plan a seguir y esto genera incertidumbre entre sus colaboradores y un riesgo para las intenciones de ayudar a las comunidades más vulnerables del país.

Objetivo cuatro: Cumplir con las actividades propuestas y hacer seguimiento. Dentro de las debilidades de la organización que afecta directa y altamente el bienestar de los beneficiarios, está el incumplimiento en las actividades pactadas. Esto puede llevar a una desmotivación y posible deserción de los programas propuestos; además de una intermitencia en la implantación de esos valores tan importantes para producir el cambio social tan anhelado. De allí la



importancia de crear una propuesta bien consolidada, que tenga en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno, que prevea los riesgos y maximice la posibilidad de que esta se lleve a cabo. Además, llevar un seguimiento a todo aquello que se plantea es necesario para implantar una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo dentro de la organización.

Objetivo cinco: aumentar las fuentes de ingreso. Ahora bien, de nada valdrá una excelente planeación, una cohesión en el equipo, capacitarlos para cumplir con los proyectos, y demás acciones que se quieran realizar, sin contar con recursos financieros para suplirlos. Este es el mayor riesgo que ahora se presenta para la continuidad de la fundación y es un tema prioritario en el plan estratégico a plantear.

Objetivo seis: generar presupuestos anuales para cada servicio. Luego de adquirir recursos suficientes para llevar a cabo los proyectos y programas, se hace necesario contar con una planeación minuciosa en el tema presupuestal. Todos los gastos deben quedar lo más detallados y descritos posible para evitar el factor sorpresa a la hora de ejecutar lo planeado. Esto causa menos incertidumbre, más eficiencia en el uso de los recursos y mayor posibilidad de llevar a cabo lo presupuestado.

Objetivo siete: ampliar la oferta de servicios. Una de las oportunidades y fortalezas que se encontraron en el análisis de entorno es la posibilidad de ampliar la oferta de servicios; no solo ofrecer formación integral a los niños y jóvenes sino también generar un cambio tangible en el entorno y proponer capacitación para las familias en la creación de unidades productivas que generen nuevas formas de trabajo para la comunidad y sea una fuente de ingreso para las familias. De acuerdo a los deseos y proyectos de la fundadora, la meta con la fundación *Soñar es de todos* es llegar a más comunidades vulnerables del país esta es una oportunidad latente pues

son muchas las regiones que necesitan ayuda y, si se cuenta con los recursos, son muchas las cosas que se pueden hacer en materia de impacto social.

### Plan de acción

Con el fin de cumplir los objetivos ya mencionados, es necesario establecer unas estrategias y acciones puntuales; a esto se le conoce como el plan de acción. En el caso de la fundación *Soñar es de todos*, esto se llevará a cabo así:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADO R	RESPONSABL E	FECHA LIMITE DE INICIO DE IMPLEMENTACIÓ N
Capacitar en gestión de proyectos	Desarrollar seminarios y jornadas de capacitación	Establecer un cronograma con fechas y responsables.	(Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas) X 100	Gestor de proyectos	Enero 2023
Potenciar el trabajo en equipo e inteligencia emocional de los colaboradores.	Crear grupos de trabajo y reuniones periódicas	Establecer cronograma para reunión	Porcentaje de reuniones realizadas	Gerente general	Enero 2023
	Realizar talleres grupales y charlas enfocadas en este tema.	Utilizar metodología de “café del mundo”	Cantidad de talleres realizados al año. Percepción de bienestar.	Gerente general	Enero 2023
Sistematizar los procesos Y gestionar el conocimiento	Documentar los procesos y establecer responsables.	Diseñar un mapa de procesos en donde se designe responsable por cada uno de ellos.	Cantidad de procesos documentados/procesos totales.	Gerente general	Enero 2023
		Dentro de cada una de las salidas de los procesos establecer indicadores de calidad y casilla de verificación.	(Número de procesos con indicadores / Número de procesos en la fundación) X 100	Gerente general	Enero 2023
		Crear una	Página creada		

	Establecer un sistema de información.	página (nube segura) para almacenar la información.	para almacenar la información.	Gerente general	Agosto 2022
		Crear formatos para recopilar la información de acuerdo al proceso.	(Cantidad de formatos/ cantidad de procesos) x100	Gerente general	Agosto 2022
		Crear cronograma de reuniones para evaluar la información y tomar decisiones.	Cronograma creado. Número de reuniones realizadas/reuniones programas) *100	Gerente general	Agosto 2022
Cumplir con las actividades propuestas y llevar seguimiento	Implementar un plan de actividades con dos alternativas de desarrollo teniendo en cuenta el entorno.	Crear un cronograma de actividades e incluir actividades alternas en caso de alguna dificultad.	Cronograma creado.	Gerente general	Agosto 2022
		Diseñar sistema de control, monitoreo y evaluación de los procesos.	Matriz de indicadores y su respectiva medición.	(Número de procesos con indicador/ Número de procesos) X 100	Gerente general
		Crear formato para encuesta de satisfacción	Cantidad de formatos creados * números de actividades.	Gerente general	Agosto 2022
Aumentar las fuentes de ingreso	Captar el interés de posibles donadores.	Crear una presentación institucional y un portafolio de servicios para dar a conocer la labor de la fundación.	Presentación institucional y portafolio de servicio creado.	Gerente general	Julio 2022
		Hacer una lista de los posibles interesados.	Número de personas inscritas.	Gerente general	Julio 2022
		Crear una agenda para hacer la presentación.	Números de citas agendadas.	Gerente general	Julio 2022
	Divulgación del objetivo y	Crear cuenta en redes sociales para postear	Número de diferentes cuentas	Gerente general	Julio 2022

	servicios de la fundación.	contenido de la fundación.	sociales creadas.		
		Montar contenido nuevo cada mes, crear cronograma con fecha de verificación.	Cantidad de posteos montados al año/ cantidad programada.	Gestora de recursos	Agosto 2022
Generar presupuestos anuales para cada servicio	Diseñar un formato donde se especifiquen las áreas, proyectos y actividades a cubrir con sus respectivos gastos.	Identificar las áreas y actividades a desarrollar.	Cantidad de actividades identificadas.	Contador y gerente general.	Enero 2023
		Hacer pagos adelantados de gastos fijos	Cantidad de pagos adelantados hechos X gastos fijos.	Contador	Enero 2023
		Fortalecer el sistema de contabilidad (codificación de entradas y gastos)		Contador	Agosto 2022
Ampliar la oferta de servicios	Estructurar nuevos proyectos	Analizar las necesidades del entorno y el mercado.	Resultado de análisis hecho	Gerente de proyectos	Enero 2023
		Formular el proyecto.	Número de proyectos formulados.	Gerente de proyectos	Enero 2023
		Identificar y rastrear convocatorias a las que se pueda hacer postulación de proyectos.	Número de convocatorias rastreadas y número de proyectos postulados.	Gerente de proyectos	Enero 2023
	Ampliar las zonas de impacto	Establecer contacto con personas de otras comunidades.	Número de contactos establecidos.	Gerente general	Enero 2023
		Realizar visita para socializar la presentación institucional.	Número de visitas realizadas	Gerente general	Enero 2023
		Hacer un presupuesto.	Presupuesto establecido.	Gerente administrativo	Enero 2023

11. <sup>VISUALIZACIÓN MINERUCACIÓN</sup> Conclusiones y recomendaciones.

*conclusiones*

Luego del análisis de los factores externos que impactan a la fundación *Soñar es de todos* se pudo percibir su situación actual respecto a su entorno y se llegó a las siguientes conclusiones:

- En el factor geo demográfico se percibe que el lugar de acción de la fundación privilegia su funcionamiento ya que puede permitir alianzas y financiación por parte de los nuevos proyectos de desarrollo que allí se presentan, como lo es el Puerto de Antioquia. No obstante, esa misma ubicación hace a Nueva Colonia un centro de negocios ilícitos, dominado por personas que no quieren exposición mediática o mucha inversión social; esto obstaculiza la puesta en marcha de muchos proyectos propuestos por la fundación. Por otro lado, el hecho de que su población sea mayormente joven, permite que sean muchos más los posibles beneficiarios de la fundación y, por ende, haya más impacto en las propuestas de cambio social desde los mismos pobladores.
- Respecto al factor social, se pone de manifiesto que la baja calidad de la prestación de los servicios públicos afecta directamente el funcionamiento de la fundación, en tanto imposibilita el desarrollo normal de las actividades propuestas. En el ámbito educativo, este presenta una oportunidad muy grande para la organización pues una de las dos instituciones del sector ha facilitado sus espacios para la realización del *programa Semillas de cambio* y está disponible para seguir aportando en lo que la fundación proponga. Finalmente, en Nueva Colonia hay pocas zonas para la recreación y el deporte; aunque es una amenaza para el desarrollo integral de sus habitantes, es una gran oportunidad para la fundación, pues es un campo de acción que se puede explotar para conseguir el tan anhelado cambio social y del entorno.



- VIGILADA MINEDUCACIÓN En cuanto al factor económico, se resalta la presencia de grandes empresas bien constituidas. Esto posibilita la adquisición de más alianzas que unan sus fuerzas al desarrollo de la región. En términos laborales, se percibe gran oferta, pero en el sector agroindustrial, en las fincas bananeras; sin embargo, este es un trabajo poco apetecido por los jóvenes. La baja diversidad laboral trae como consecuencia pocas oportunidades para los jóvenes y la comunidad en general. Este aspecto se convierte en una oportunidad de acción para la fundación; pues, además de promover un cambio social desde la enseñanza de valores, puede crear proyectos de unidad productiva que genere otra forma de trabajo y proporcione ingresos a sus beneficiarios.

El análisis interno de la fundación también arrojó información fundamental para reconocer su situación actual en cuanto al funcionamiento. Dentro de los hallazgos se destacan los siguientes:

En términos generales, se concluye que las mayores zozobras en cuanto a la posibilidad de un funcionamiento continuo de la fundación se encuentran en su capacidad interna. Esto pone de manifiesto la necesidad de tener un direccionamiento estratégico claro que guíara los deseos y propuestas de ayudar a la comunidad. Entre las principales debilidades se resaltan:

- La ausencia de una estructura organizacional conocida por todos los colaboradores, este hecho genera confusión y poca claridad en la supervisión de los procesos. También existe una falta de liderazgo participativo; esto centra todas las decisiones en la alta dirección sin tener en cuenta los aportes que puedan dar los colaboradores, que son quienes finalmente están más cerca de los beneficiarios. Finalmente, aunque se percibe cierto seguimiento de las actividades que se llevan a cabo, y hay una evaluación trimestral de los avances del programa, esta no es documentada ni sistematizada; impidiendo que se

VIGILADA MINEDUCACIÓN

pueda reusar dicha información para el mejoramiento continuo. Un aspecto positivo que resaltar es el conocimiento del objetivo social de la fundación por parte de todos sus colaboradores. Esta fortaleza da la confianza de que hay un equipo comprometido con su labor y seguros de su aporte al cambio social que la organización promueve

- Respecto a la comunicación y apropiación de los colaboradores, la encuesta realizada y su posterior análisis demuestran que es una debilidad dentro de la organización. Esto demuestra poco trabajo en equipo y puede afectar la armonía y sincronía interna de la organización y deja como consecuencia poco trabajo compacto hacia los beneficiarios.
- concerniente a la operatividad, se encuentran debilidades respecto al cumplimiento de las actividades a corto y largo plazo y un presupuesto poco pensado y corto a la hora de desarrollar los proyectos. Esto sigue siendo el reflejo de una mala organización y un mal direccionamiento estratégico.

A partir de estos hallazgos se determinó que la fundación debía tener mayor claridad en su horizonte institucional, en sus objetivos estratégicos y en el plan de acción para conseguirlos.

Ese fue el resultado de este proyecto de desarrollo.

### ***Recomendaciones***

Con el fin de que este proyecto aporte al continuo funcionamiento de la fundación soñar es de todos, es preciso:

- Constituir legalmente la fundación para poder captar la atención de nuevos donadores y formar nuevas alianzas con instituciones y empresas. A su vez, se recomienda volver la fundación una Entidad sin ánimo de lucro (ESAL) para recibir beneficios tributarios para los contribuyentes.

- **VIGILADA MINEDUCACIÓN** Socializar lo planteado dentro del direccionamiento estratégico con todos los colaboradores; esto permite mayor apropiación y compromiso con su cumplimiento.
- Revisar los indicadores de gestión del plan estratégico por lo menos cada dos meses con el fin de que haya un seguimiento que permita poner de manifiesto lo que falta por realizar y así tomar las respectivas medidas de corrección.
- Todo proceso, programa o proyecto nuevo que se implemente en la fundación *Soñar es de todos* debe quedar formalmente documentado con el objetivo de que se sistematicen los procesos y haya un seguimiento a estos.
- Delegar a una persona para que se encargue del seguimiento del plan estratégico.
- Revisar al menos cada dos años el plan estratégico con el fin de revisar cuales objetivos se han cumplido y cuales no. A partir de eso, tomar decisiones que permitan el crecimiento constante de la fundación.

Anexos (tablas, fotos, encuestas, entrevistas, etc.)

## **Anexos**

### **Anexo 1.**

#### **Instrumento 1: Entrevista**

1. ¿de dónde surge la idea de crear esta fundación? ¿por qué el nombre?
2. ¿Cuántos son los beneficiarios y como es el proceso de selección?
3. ¿Por qué escogió Nueva Colonia? Describa el entorno.
4. ¿La fundación tiene convenios con otras entidades, cuales y cómo funcionan?
5. ¿la fundación está legalmente constituida? ¿Conoce cómo es el proceso y como va este?
6. ¿Hay otras fundaciones en ese sector que puedan ser consideradas competencias?
7. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la fundación *Soñar es de todos*?
8. ¿Es necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Por qué? Y ¿cómo pretende hacerlo?
9. ¿Quiénes aportan o podrían aportar a la fundación?
10. ¿Cuántas personas conforman la fundación? Desde la parte directiva hasta la operativa.

11. VIGILADA MINEDUCACIÓN ¿Cuáles son los principales proveedores de la fundación? ¿Cuáles productos y/o servicios les proporcionan?

12. ¿Qué programas ofrecen? ¿Pretenden expandir la oferta? ¿Cuándo y cómo?

**Formulación de estrategias.**

13. ¿Tiene establecido el horizonte institucional de la fundación? Misión, visión, valores, política, objetivos...menciónelos.

14. ¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional de la fundación?

15. ¿La fundación tiene planes de acción a corto y largo plazo? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Cuáles estrategias contemplan los mismos?

16. ¿Cuáles estrategias corporativas aplican en la fundación? Siendo estas el plan general de actuación directiva de la empresa.

17. ¿La fundación cuenta con un plan estratégico que oriente sus operaciones? Si su respuesta es afirmativa indique que establece dicho plan. Y si su respuesta es negativa, indique que elementos considera deben incluirse en el referido plan.

**Planificación de la implementación.**

18. ¿La Fundación cuenta con procedimientos operativos estándares que se realizan para conseguir los objetivos? De ser así, ¿Cuáles son estos?

19. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos llevados a cabo en la Fundación Soñar es de todos?

20. ¿Qué mejoras considera que deben implementarse en los procedimientos administrativos y operacionales llevados a cabo en la Fundación Soñar es de todos?

21. ¿La fundación trabaja con base a un presupuesto anual? ¿Si es así, indique si cubre las necesidades? ¿Cómo se planea el presupuesto anual?

22. ¿En la fundación se realiza seguimiento a los programas ofrecidos a los usuarios para saber si están cumpliendo los objetivos o metas establecidas?

23. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones corporativas, que temas de planificación tratan en las mismas?

24. ¿Desde la gerencia se ejecutan funciones de previsión y planeación para la Fundación? ¿Cuáles?

**Evaluación**

25. ¿Llevan un seguimiento de calidad y desempeño?

26. ¿Cuáles procesos de control se ejecutan en la fundación?

27. ¿cree que la fundación llegará a ser autosostenible? ¿cómo?





**Anexo 2.**

Instrumento 2: análisis POAM.



**Anexo 3.** VISILADA MINEDUCACIÓN

POAM Fundación Soñar es de todos										Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<b>GEO DEMOGRÁFICOS</b>										
<b>SOCIALES</b>										
<b>ECONÓMICOS</b>										

Instrumento 3. Encuesta al personal operativo.

**Gerencia**

- ¿La fundación cuenta con una estructura organizacional clara?
- ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la fundación?
- ¿Existe un sistema de control de gestión? (un sistema para verificar que las actividades planeadas se cumplan y logren los objetivos planteados)
- ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?
- ¿Conoce el objetivo social de la fundación Soñar es de todos?
- ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Cuáles percibe usted?

**Comunicación y colaboración**

- ¿Considera que su labor aporta al cumplimiento del objetivo social de la fundación?
- ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
- ¿Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa semillas de cambio?
- ¿Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del proyecto de futbol?
- ¿conoce sus funciones y responsabilidades dentro de la fundación?

**Operatividad**

- ¿En su área de trabajo todas las actividades planificadas a corto plazo se ejecutan en su totalidad?
- ¿En su área de trabajo todas las actividades planificadas a largo plazo se ejecutan en su totalidad?
- ¿El presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades del área en la que usted se encuentra?
- ¿Considera que la fundación se sostendrá en el tiempo? justifique su respuesta

**Anexo 4.**

**Instrumento 4: análisis PCI.**

PCI									Valoración del impacto en el funcionamiento de la fundación.	
Fundación Soñar es de todos										
CAPACIDADES	FOR TALE ZA			DEBI LIDA D			IMPA CTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M		B
<b>GESTIÓN</b>										

**Anexo 5.**

**Instrumento 5: taller. Presentación PowerPoint con preguntas guiadoras.**

1

2

<h3>MISIÓN</h3> <p>La Declaración de la Misión debe constar de 3 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de lo que la fundación hace,</li><li>• Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.</li><li>• Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.</li></ul>	<h3>PREGUNTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué motivo se creó la fundación?</li><li>• ¿Qué hace la fundación? (qué ofrece, cual es el servicio)</li><li>• ¿Cuál es el perfil del beneficiario ideal?</li><li>• ¿Qué la diferencia de otra fundación?</li><li>• ¿Cuál es el propósito social de tu empresa?</li></ul>
<h3>VISIÓN</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la fundación quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.</li></ul>	<h3>PREGUNTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si todo tiene éxito, ¿Cómo se imagina la fundación en 5 años?</li><li>• ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?</li><li>• ¿Cómo quiere que la fundación sea conocida/percibida en entorno?</li><li>• ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán usted?</li><li>• ¿Qué desea aportar a la sociedad a futuro?</li></ul>

## 12. Referencias.

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación\*. *Pensamiento y gestión* (28), 85-106. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762010000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100005)

Alcaldía de Turbo. (2018). *Plan Territorial de Salud Distrito de turbo 2020-2023*. Alcaldía de Turbo.

Ansoff, H. (1979/2007). *Strategic management* [Gestión estratégica]. Palgrave Macmillan.

Ansoff, H., Kipley, D., Lewis, A., Helm-stevens, R., Ansogg, R. (2019). *Implanting strategic management* [Implementación de gestión estratégica]. Tercera edición. Palgrave Macmillan.

Aqua&Terra Consultores Asociados S.A.S.2019, con base en Plan de Desarrollo 2016-2019: Turbo Educado y en Paz.



Bolaño, Y., Robaina, D., Pérez, A., Arias, M (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3),344 357

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598010>

Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (2016). *Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico*. Recuperado el 26 de noviembre de 2021, de

<http://www.jstor.org/stable/42781315>

Camacho M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa.

*Revista Vía Salud* (21), 6-12. <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>

Dess, G., Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.

Gaitán, O. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*.

Cámara de Comercio de Bogotá.

Institución Educativa 29 de octubre. (2021). *Proyecto Educativo Comunitario*

Johnson, G., Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kaplan, R.,Norton, David. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones gestión 2000.

Ponce, H (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12, (1), 113-130.

Presidencia de la República de Colombia. (julio 13, 1990). Decreto 1529 de 1990. *por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.*

D.O 39.465 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3364>

Real Academia Española. (actualizado 2020). Dirección. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado en 24 de noviembre de 2021, de <https://dle.rae.es/direcci%C3%B3n?m=form>

Real Academia Española. (actualizado 2020). Estrategia. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado en 24 de noviembre de 2021, de <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>

Silva, S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*. (26), 153-178.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>

Thompson, A., Perefat, M., Gamble, J., Strickland III, A. (1940) *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage. concepts and readings* [Elaboración y ejecución de estrategia: la búsqueda de la ventaja competitiva. conceptos y lecturas]. MacGraw-Hill Education.

Thompson, A., Strickland III, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas* (Trad. P.Ibarra., M Sánchez). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. (trabajo original publicado en 1994).

Wheelen, T., Hunger, D. (2013) *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.





Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad  
*Dominicas de La Presentación*  
de la Santísima Virgen

*Universidad Católica de Manizales*  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)8 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)