

Desarrollo de la Plataforma Estratégica para la organización sin ánimo de lucro

Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH

Fabián Andrés Sepúlveda López

Juan José Ríos Restrepo

Universidad Católica De Oriente

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de empresas

Antioquia, Colombia

2021

Desarrollo de la Plataforma Estratégica para la organización sin ánimo de lucro
Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH

Trabajo presentado para aspirar al título de administrador de empresas

Fabián Andrés Sepúlveda López

Juan José Ríos Restrepo

Asesor metodológico

María Luisa Villalba

Universidad Católica De Oriente

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de empresas

Antioquia, Colombia

2021

Contenido

Introducción	8
Antecedentes	10
Análisis de plataformas estratégicas de entidades sin ánimo de lucro en el Departamento de Antioquia	¡Error! Marcador no definido.
Problema de la investigación.....	11
Formulación del problema	12
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Marco teórico	15
Direccionamiento estratégico	15
Diagnóstico estratégico	16
Opciones estratégicas	17
Índices de gestión	18
Difusión y alineación estratégica.....	19
Formulación de la estrategia.....	19
Formulación de la estrategia a nivel de negocios:	20
Implementación de las estrategias	20
Características de las ESAL	22
Plataformas estratégicas para las ESAL.....	23
Metodología	25
Fuentes de información.....	25
Sistematización de la información	25

Herramientas metodológicas implementadas por objetivos	26
Desarrollo	30
Descripción y diagnóstico Fundación humanismo integral al servicio del hombre	30
Logo de la fundación HISH.....	30
Historia	31
Organigrama	32
Domicilio y ámbito territorial de la Fundación HISH	32
Compromisos de la fundación HISH	33
Política.....	34
Realización de un diagnóstico estratégico.....	35
Actores involucrados	35
Análisis competitivo	35
Diagnóstico de las funciones administrativas de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH	37
Matriz POAM.....	40
Matriz DOFA.....	43
Diseño una propuesta de plataforma estratégica acorde a las necesidades específicas de la organización HISH.	45
Misión	45
Visión	45
Valores	45
Generación, evaluación y selección de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas.....	46
Mecanismos de evaluación.....	48

Guía de implementación	48
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	62

Índice de tablas

Tabla 1: Ficha de caracterización	26
Tabla 2 Matriz DOFA.....	28
Tabla 3 Matriz POAM - Criterios de evaluación	29
Tabla 4 Diagnóstico - valoración	38
Tabla 5: Comité de Gestión Estratégica.....	40
Tabla 6 Matriz DOFA.....	44
Tabla 7 Estrategias y presupuesto	46
Tabla 8 : Objetivos estratégicos	47
Tabla 9 : Perspectiva financiera	49
Tabla 10 perspectiva enfocada a los clientes	49
Tabla 11 Estrategias internas.....	49
Tabla 12 Perspectiva de formación y crecimiento	50
Tabla 13 Guía de implementación.....	51
Tabla 14: Implementación de estrategia financiera.....	53
Tabla 15 Implementación de estrategia enfocada en el cliente.....	54
Tabla 16: Operacionalización de estrategias para el mejoramiento de los procesos internos	55
Tabla 17: Implementación de estrategias de formación y crecimiento	56

Índice de figuras

Ilustración 1: Diagnóstico estratégico.....	17
Ilustración 2: Opciones estratégicas	18
Ilustración 3: monitoria estratégica	19
Ilustración 4: Logo de la fundación.....	31
Ilustración 5: Organigrama actual	32
Ilustración 6: Ubicación y domicilio	33
Ilustración 7: Compromisos de la fundación HISH.....	34
Ilustración 8: Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter	37
Ilustración 9: Factores de incidencia	41
Ilustración 10: Resultados de la matriz POAM.....	43

Introducción

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un mundo cambiante y globalizado, a lo cual, los avances tecnológicos y el desarrollo acelerado de los procesos de comercialización y de la industria tienen una fuerte influencia sobre los paradigmas sociales. Las ONG u organizaciones no gubernamentales, no son ajenas a esta realidad, puesto que, en lugar de ofrecer productos, regularmente tienen a cargo la prestación de servicios, precisamente por ello es necesario que los directivos implementen procesos, técnicas y herramientas que permitan dar respuesta a las necesidades del contexto en el que interactúan, desarrollando una planificación estratégica, pues esta da la posibilidad de analizarse tanto interna como externamente (Rendon & Russi, 2016).

La presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de la Plataforma Estratégica para la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, por lo cual se retomaron estudios que abordan la planeación estratégica y los instrumentos que deben desarrollarse para el éxito de las metas trazadas al interior de la institución.

Para alcanzar el anterior objetivo, se analizó la información del entorno externo e interno, un diagnóstico de la organización, y con base en ello, se realizó el diseño del plan estratégico. Por lo tanto, el presente trabajo está dividido en cinco secciones, descritas a continuación.

En primera instancia, se plasma el estudio documental y se estructuran los aportes metodológicos del proyecto. Posteriormente, se realiza la caracterización de la organización sin fines de lucro, para entender su evolución y comportamiento, identificando aspectos importantes como la situación actual de la empresa, su trayectoria, el portafolio de servicios y los procesos que ejecuta. Más adelante, se efectúa el análisis del entorno, a través de las principales características de tipo económico, demográfico, social, cultural, ambiental, político y jurídico clasificándoles en oportunidades y amenazas. Seguidamente en el capítulo cuatro se realizó la descripción del sector salud, con herramientas como diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter para definir la dinámica del sector. Consecutivamente, se realizó el análisis de la situación interna en cada una de las áreas de la organización identificando las principales fortalezas y debilidades, estableciendo

estrategias que permitan disminuir los efectos negativos y potencializar los factores positivos de la entidad.

Por último, se describe el plan de acción, especificando los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar, tiempo, recursos, responsables e indicadores que permita medir la gestión. Se presenta las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados, así como la bibliografía que contiene todo el material consultado para el desarrollo de este proyecto.

Antecedentes

Basados en las plataformas estratégicas de 10 entidades sin ánimo de lucro: Fundación Mapes Colombia, Fundación Caminos, Fundación Casa de las Estrategias, Fundación Confiar, Escuela de formación artística, Corporación Ecológica y Cultural Penca de Sábila, Corporación Cultural para el desarrollo Arlequín y los Juglares, Vamos mujer, Fundación CINDE, cuya información se amplía en el Anexo 1. se puede constatar que las plataformas estratégicas en estas organizaciones sin ánimo de lucro, parten y se profundiza sobre las actividades sociales que tienen por objeto y que realizan en el municipio en el que se desarrollan. Estas plataformas, les otorgan mayores posibilidades competitivas, y se convierten en jalonadoras de las nuevas posibilidades, todas ellas muy relacionadas con el conocimiento, los servicios, misiones y visiones de las mismas.

Dentro de los recursos, se encontró que las ESAL se valen de estrategias digitales y tecnológicas como espacios para ofertar sus servicios y atraer donantes internacionales. A través de medios digitales exponen su trayectoria, valores corporativos e informes de gestión estratégica. Esto les permite generar confianza y mantener su competitividad en el mercado, aun en tiempo de pandemia, como es el caso de fundaciones teatrales y artísticas que exponen sus funciones vía YouTube y se siguen financiando a través de donaciones en línea.

La caracterización y revisión de las estrategias han demostrado que es de vital importancia para las ESAL antioqueñas crear y diseñar plataformas que muestren sus objetivos y funciones, puesto que representan un pilar fundamental para el adecuado posicionamiento frente a los cambios que ofrece el contexto social y económico, cabe exaltar el importante papel que juega las organizaciones asociadas y los medios de apoyo institucional para el reconocimiento de dichas fundaciones obteniendo resultados óptimos en lo que compete al crecimiento.

Problema de la investigación

Es necesario que todas las fundaciones, cuenten con un Plan Estratégico, debido a que este ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino (Ramos, 2010).

La fundación Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, es una fundación antioqueña que contribuye al desarrollo integral de los menos favorecidos y otorga ayuda humanitaria a comunidades víctima de la pobreza en el departamento. Sin embargo, al ser una entidad sin ánimo de lucro, tiene como desafío lograr una integración coherente entre su actividad económica y el concepto de sostenibilidad corporativa. Para superar este reto como ESAL debe enfrentarse a diversas dificultades relacionadas con la forma en cómo se entiende, asume e implementa la sostenibilidad corporativa en el desarrollo de sus diferentes actividades económicas.

Para ello, deberán contar con una propuesta de valor que les permita innovar sus servicios y conocer el comportamiento actual y a futuro del mercado, que a su vez conlleve a diversificar su oferta y buscar oportunidades en otros sectores en los que se pueda invertir, ser competitivos y tener la oportunidad de diseñar e implementar una estrategia clara que le ayude a adaptarse permanentemente. Sin embargo, para que dicha adaptación sea efectiva, deberá tener muy en cuenta el armado estructural de la corporación no sólo desde adentro, sino desde el entorno que le rodea, así como considerar aspectos como políticas de negocio, aspectos legales y socioeconómicos que están sucediendo en el contexto social, así como las regulaciones ambientales que cada vez son más estrictas.

Dicho lo anterior, el problema central que pretende abordar y resolver el presente trabajo de grado, es la ausencia actual de un plan estratégico para la fundación HISH, que documente y evalúe la situación real en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la misma, que sirva de fundamento para la toma de decisiones estratégicas

que permitan ser competitivos dentro del sector de las empresas que prestan servicios humanitarios.

Se debe tener en cuenta, que a raíz de la pandemia por COVID- 19 y las protestas armadas que se han realizado alrededor del oriente antioqueño, las exigencias y actividades de las ESAL han tenido un incremento significativo. La fundación HISH, ha brindado apoyo a familias menos favorecidas, asistencia a los puntos de atención móvil en las marchas y ha gestionados recursos nacionales e internacionales. A raíz de estos acontecimientos y este incremento en sus actividades, los proponentes del proyecto con el apoyo de los miembros del órgano directivo de la fundación HISH, consideran que una mejoría en todos los procesos fundamentales al interior de la entidad se puede dar mediante el diseño de un plan estratégico, el cual puede ayudar a que se desempeñen actividades de forma alineadas con sus objetivos, lo cual conllevaría posiblemente a una sostenibilidad económica, financiera, social y administrativa en todos los proyectos y programas planteados.

Formulación del problema

¿Cómo debería estar estructurada la Plataforma Estratégica para la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad a corto y largo plazo?

Justificación

El problema que se desea investigar corresponde a la falta de un plan estratégico en la Fundación que le permita definir objetivos, manejo de los procesos y control administrativo, en la división y estructura de las diferentes áreas de trabajo. Esta plataforma estratégica representa uno de los métodos de gestión que agregar valor a todas las áreas que pertenecen a la fundación, proporcionando una mejora en la prestación de los servicios, aumentando su competitividad y optimizando la utilización de los recursos humanos y materiales.

Es necesario mencionar que en la fundación, el desconocimiento por parte de los administradores sobre el planteamiento de propuestas que promuevan el crecimiento institucional es evidente, la situación de la empresa y los factores de riesgo o de fortalecimiento no se encuentran establecidos o estandarizados, no existe un adecuado flujo de la información dentro de la organización y la estructura jerárquica, se ha quedado corta en cuanto a proponer y propagar los servicios que ofrece, es decir, no existen estrategias de marketing, siendo esta una afectación en el progreso en general.

Ahora bien, a nivel académico esta investigación representa la implementación de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación educativa, además contribuye al desarrollo de nuevas habilidades a nivel profesional. Se espera que los resultados aquí contenidos, sirvan como fuente de referencia a futuras investigaciones sobre el estado de apropiación e implementación de las buenas prácticas de las ONG en Colombia y su labor en la sociedad antioqueña.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de Plataforma Estratégica para la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre - HISH que fortalezca el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad a corto y largo plazo.

Objetivos específicos

1. Construir los fundamentos conceptuales de estructuras organizacionales y plataformas estratégicas.
2. Identificar las características de plataformas estratégicas en fundaciones sin fines de lucro del Departamento de Antioquia.
3. Caracterizar el funcionamiento y direccionamiento de la fundación HISH con el fin de identificar elementos que soporten la estructura estratégica.
4. Diseñar una propuesta de plataforma estratégica acorde a las necesidades específicas de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH.

Marco teórico

A continuación, se presenta una descripción de los conceptos y teorías sobre el diseño de Plataformas estratégicas para las organizaciones sin ánimo de lucro, por lo que incluye una descripción detallada de las estrategias, plataformas estratégicas, importancia de las plataformas para las empresas, características de las ESAL, entre otros puntos de interés que puedan llegar a utilizarse en el desarrollo del presente proyecto.

Direccionamiento estratégico

Según Camacho citado en Aguilera, 2010, el direccionamiento estratégico “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, 19) Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Está compuesto por los principios corporativos, la visión y la misión. Todo proceso de gerencia estratégica comienza con identificar y definir los principios de la empresa, los cuales son los valores, creencias, normas en que se enmarca la empresa, es lo que le da soporte a la cultura organizacional (Ortiz & Lafaurie, 2018).

Cabe resaltar que los principios no son parte de la visión ni de la misión; así como también, no existen empresas neutras, sin principios ni valores. Por otro lado, se encuentra la misión, la cual consiste en la formulación de los objetivos de la empresa que la hacen diferente de otros negocios en cuanto a cubrimiento de las operaciones, productos, entre otros. Por ende, la misión debe difundirse en toda la empresa y a nivel externo también, dado de que el comportamiento de los empleados debe ir acorde con el fin último.

Para Drucker citado en Rey, 2011, la importancia de la misión radica en que ésta da una orientación a la empresa acerca diferentes aspectos como, por ejemplo, las estrategias a definir, los objetivos o la elección de qué productos fabricar o abandonar. Cuando la empresa no tiene una misión definida, o tiene una misión inadecuada, corre el riesgo de fracasar. La definición de la misión es la primera prioridad de la alta dirección y conlleva a una reflexión esencial para el

adecuado funcionamiento de la compañía. Sólo con una clara definición de misión y propósito del negocio es posible establecer unos objetivos de negocios claros y realistas. Sin embargo, la definición de la misión no siempre es fácil, pues requiere vencer las discrepancias internas que, sobre esta cuestión, pueden existir en el seno de la dirección.

Ahora bien, el último elemento del direccionamiento estratégico es la visión, la cual es definida por la alta dirección de la empresa, dado de que ésta da la dirección y enlaza el presente con el futuro, sirviendo de guía en la formulación de las estrategias, dado de que se debe reflejar la misión, objetivos y estrategias de la organización, materializándose en los proyectos, metas e indicadores como muestra de los resultados (Ortiz & Lafaurie, 2018).

Diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico descrito en el punto anterior sirve como base para definir la situación actual de la empresa a nivel interno y externo. De allí la importancia para definir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, lo que conduce al análisis DOFA, que permite establecer las estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir las debilidades y amenazas, y prepararse para las oportunidades. El principal objetivo del diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macros y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades (Sandoval Peralta & Sandoval Jasso, 2010). En la Ilustración 1 se encuentran los elementos que conforman el diagnóstico estratégico.



Ilustración 1: Diagnóstico estratégico
 Fuente: Tomado y modificado de Serna (2010)

Opciones estratégicas

Una vez completado las dos etapas anteriores, se procede a definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, es decir, realizar un análisis vectorial de crecimiento; estudiar el comportamiento del portafolio de productos; establecer los objetivos y estrategias globales y proyectos estratégicos que permitan alcanzar la misión. En Ilustración 2 se muestran las opciones estratégicas y sus componentes.

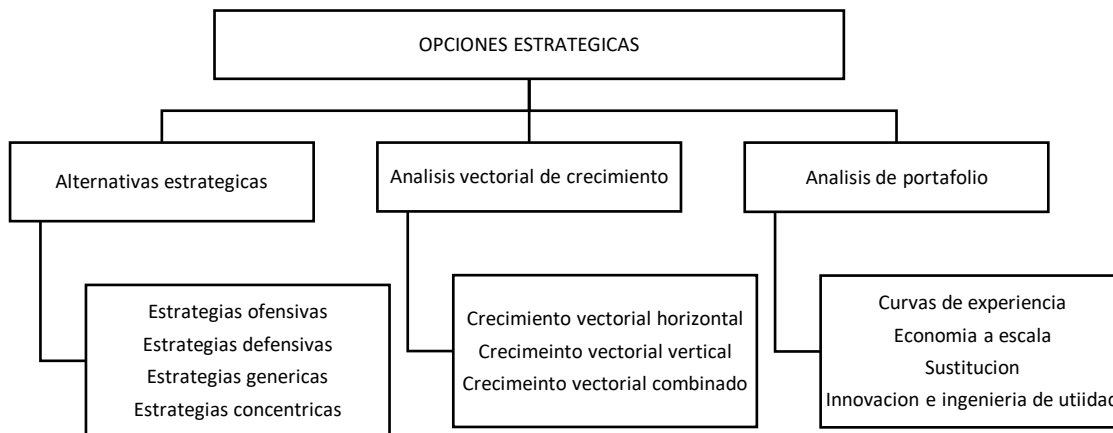


Ilustración 2: Opciones estratégicas
Fuente: Tomado y modificado de Serna (2010)

Índices de gestión

En la etapa anterior se menciona la importancia del seguimiento a los planes, es por ello que se deben diseñar los índices que permitan cuantificar el desempeño y avance de la empresa. La medición de los índices se realizará de manera periódica y se harán los ajustes pertinentes de acuerdo la situación. Sin importar cuál sea el modelo de gestión escogido por la organización, es claro que debe existir dentro de ese modelo una etapa de seguimiento; este seguimiento es el que va a permitir a la empresa no solo conocer cómo se está comportando dentro del mercado, sino que también le va a permitir tomar decisiones acertadas y en tiempo real. El objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización (Beltrán citado en Uribe y Reinoso, 2014, p. 14).

En la siguiente ilustración 3, se muestran los tipos de monitoria estratégica implementados en las empresas.

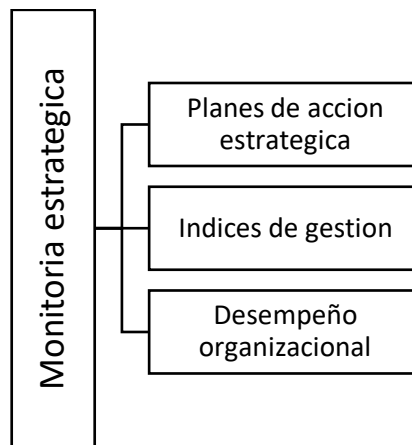


Ilustración 3: monitoria estratégica
Fuente: Tomado y modificado de Serna (2010)

Difusión y alineación estratégica

Una vez sea definido el plan estratégico, debe ser socializado con toda la empresa. Esto permitirá que todos los empleados identifiquen sus responsabilidades, y se comprometan con cumplir. Esta alineación de estrategias, procesos, capital humano y el cliente, logrará cumplir la visión. Por otro lado, de acuerdo con la reflexión de Elizagarate (1990) sobre la metodología de la planeación estratégica, afirma que el proceso tradicional consta de tres partes: fines (objetivos), formas (estrategias) y medios (recursos). Lo que quiere decir es que la empresa determina los objetivos para alcanzar, y con base en eso se determina las estrategias para alcanzar dicho objetivo; cabe resaltar, que la empresa dispone de los recursos necesarios para desarrollar la estrategia (Ortiz & Lafaurie, 2018).

Formulación de la estrategia

Se da en varios niveles. El primero, a nivel de negocios, que aborda el cómo competir en un negocio dado para obtener una ventaja competitiva; el segundo, a nivel corporativo, que se concentra en dos aspectos: a) en cuales negocios se competirá y b) cómo administrar los negocios para generar sinergia, es decir, éstos crean más valor trabajando juntos que si operan como negocios independientes; el tercero, la empresa debe determinar el mejor método para desarrollar estrategias internacionales cuando se aventura más allá de sus fronteras nacionales, y el cuarto, los

administradores deben formular iniciativas emprendedoras efectivas (Bedoya & Dominguez, 2013).

Formulación de la estrategia a nivel de negocios: La interrogante sobre cómo las empresas compiten y tienen mejor desempeño que sus rivales, y cómo consiguen y sostienen sus ventajas competitivas, es el meollo de la administración estratégica. Las empresas exitosas luchan por sentar las bases de una ventaja competitiva, que se logra mediante el liderazgo en costos, la diferenciación o ambos, y concentrándose en un segmento estrecho del mercado o en uno de toda la industria.

Formulación de las estrategias a nivel corporativo: La estrategia a nivel corporativo aborda la cartera de negocios de una empresa; pregunta: 1) ¿en cuál negocio (o negocios) deberíamos competir?, y 2) ¿cómo podemos administrar esta cartera de negocios para crear sinergias entre ellos?

Formulación de la estrategia internacional: Cuando las empresas entran en mercados extranjeros, afrontan oportunidades y también inconvenientes; los administradores no sólo deben decidir cuál es la estrategia adecuada para entrar, sino lo que harán para obtener ventajas competitivas en los mercados internacionales.

Estrategia emprendedora y dinámica de la competencia: La actividad emprendedora que pretende crear nuevo valor es un motor fundamental para el crecimiento económico; para que las iniciativas emprendedoras tengan éxito es necesario reconocer oportunidades viables y formular estrategias efectivas.

Implementación de las estrategias

Bedoya & Dominguez (2013), en su propuesta de un plan estratégico para la empresa FUNDELEC, plantean lo siguiente:

“La implementación de la estrategia significa garantizar la existencia de controles estratégicos y planes organizacionales adecuados, lo que incluye establecer medios

efectivos para coordinar e integrar las actividades al interior de la empresa y las relacionadas con sus proveedores, clientes y socios de alianzas” (p, 22)

El liderazgo tiene una función central: asegurar que la organización se comprometa con la excelencia y la conducta ética, fomentar el aprendizaje y la mejoría continua, y actuar de forma emprendedora para crear y aprovechar nuevas oportunidades, entre otras cosas.

Control estratégico y gobierno corporativo: Las empresas deben aplicar dos clases de control estratégico: 1) información, el cual requiere que las organizaciones vigilen y escudriñen continuamente el entorno y respondan ante las amenazas y oportunidades, y 2) conducta, que implica un equilibrio adecuado de los premios y los incentivos, así como de las culturas y las fronteras; es más, las empresas exitosas practican un gobierno corporativo efectivo.

Creación de planes organizacionales efectivos: Para tener éxito, las empresas deben tener estructuras y planes organizacionales congruentes con su estrategia; además, en los actuales entornos competitivos rápidamente cambiantes, deben asegurarse de que sus fronteras (internas y externas) sean más flexibles y permeables, casi siempre las organizaciones forman alianzas estratégicas para capitalizar las capacidades de otras compañías.

Creación de una organización de aprendizaje y ética: Los líderes efectivos marcan el rumbo, planean y desarrollan una organización comprometida con la excelencia y la conducta ética; además, dado el cambio veloz e imprevisible, deben crear una organización de aprendizaje para garantizar que toda la compañía se beneficie de los talentos individuales y colectivos.

Fomento de iniciativas emprendedoras corporativas: Frente al cambio veloz e impredecible de los mercados globales, las empresas deben crecer y mejorar continuamente, así como también encontrar nuevas maneras de renovarse. Las iniciativas emprendedoras y la innovación brindan a las empresas nuevas oportunidades, por lo que éstas deben formular estrategias que aumenten su capacidad de innovación.

Características de las ESAL

Según la plataforma de la DIAN (2003), las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL son personas jurídicas legalmente constituidas, cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social.

Las ESAL tienen como principal fuente de ingreso los dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado, por medio de las donaciones. Estas podrán solicitar su calificación como contribuyentes del Régimen Tributario Especial, siempre y cuando se encuentren legalmente constituidas y su objeto social corresponda a una o más de las actividades meritorias; busquen contribuir al desarrollo integral de la sociedad o de una comunidad mediante el apoyo a sectores débiles o población vulnerable, tales como: las madres cabeza de familia, los niños, la investigación, la educación, etc.

Las Empresas Asociativas sin Ánimo de Lucro – EASAL son las cooperativas y demás entidades del sector solidario, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (DIAN, 2003).

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

1. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
2. Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de

los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real. Ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998.

Las EASAL pueden presentar solicitud de readmisión para pertenecer al RTE cuando haya sido excluidas de dicho régimen. Adicionalmente, es de propicio aclarar que para este tipo de entidades no deben tener relacionada una actividad meritoria de las establecidas en el artículo 359 del E.T. por cuanto la actividad meritoria corresponde a la descripción del objeto social (DIAN, 2003).

Las asociaciones, fundaciones, y corporaciones que sean Entidades sin Ánimo de Lucro y que pertenezcan al Régimen Tributario Especial, tienen como principal beneficio una tarifa del 20% del Impuesto de Renta y Complementario sobre el beneficio neto o excedente, y tendrá el carácter de exento, cuando éste se destine directa o indirectamente a programas que desarrollen el objeto social y la actividad meritoria de la entidad, en el año siguiente a aquel en el cual se obtuvo (DIAN, 2003).

Plataformas estratégicas para las ESAL

Una plataforma estratégica empresarial para las ESAL está conformada por un grupo de elementos que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo establecido. Según Hidalgo (2019) los elementos son los siguientes.

- El primero de ellos es la planeación estratégica; el cual es un proceso de gestión que permite elaborar, establecer y desarrollar el plan de acción o estrategias que debe seguir una empresa para alcanzar las metas y objetivos establecidos, pudiendo ser planes a corto, mediano o largo plazo. La planeación estratégica, además, debe poderse adaptar a los cambios que ocurran en el entorno, sin importar si son amenazas u oportunidades.
- Si ocurre un cambio dinámico, se tiene como segundo elemento, el direccionamiento estratégico; que actúa a través de la planeación estratégica y que permitirá a la empresa adaptarse a las situaciones no esperadas en dicho entorno; pudiendo así determinar una nueva manera de actuar para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico, es decir, el direccionamiento estratégico es la capacidad que tiene una fundación para

adaptarse a los cambios que surjan mientras va cumpliendo los objetivos fijados en su plan estratégico.

Por ello, la plataforma estratégica no es más que la organización conceptual sobre la cual se constituye la organización; siendo sus bases los objetivos establecidos en el plan estratégico y teniendo como punto de llegada el eje central de la plataforma estratégica. Es por ese motivo, que el direccionamiento juega un papel fundamental, porque, el “punto de llegada” nunca debe cambiar para evitar caer en improvisaciones o en retrocesos; son los pasos fijados en el plan junto con la dirección la que deben adaptarse para llegar a ese objetivo central. La plataforma estratégica a su vez, está compuesta por: Misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas.

Metodología

El presente trabajo corresponde a un diseño metodológico mixto. Según Hernández (2010), es un diseño de investigación en la cual los investigadores recolectan, analizan y combinan (integrando o conectando) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o en un programa de investigación multifase.

El tipo de estudio empleado es descriptivo, puesto que se identificaron actitudes, situaciones y hábitos, por medio de la descripción de actividades, elementos, características y procesos específicos del tema en estudio dentro de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, que sirvieron de soporte para la formulación de la plataforma estratégica. Al ser una investigación formal y estructurada, se facilitó el análisis de los datos en forma cualitativa, para profundizar en el desarrollo de la investigación y el análisis de la información.

La investigación se realizó mediante el método inductivo, que consiste en un “proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican los fenómenos estudiados” (Rodríguez, 2005, p. 29). Para el caso de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, se partió del estudio de aspectos particulares de la empresa mediante la observación, la clasificación de la información y el estudio de la misma, para construir así, un marco general de la situación en mención.

Fuentes de información

Se tomó como fuente de información primaria los resultados de la investigación de campo y los datos obtenidos de la implementación del estudio estratégico, como fuentes de información secundaria para identificar las principales fuentes que abordan la temática se buscaron artículos de investigación y tesis doctorales en bases de datos como: proquest, ebscohost, dialnet, redalyc, multilegis, sciencedirect.

Sistematización de la información

Para el análisis de la información teórica se realizó unas fichas de lectura de tipo discriminatoria con el propósito de eliminar fuentes no confiables y extraer la información útil para la investigación.

Herramientas metodológicas implementadas por objetivos

Para dar respuesta al primer objetivo específico que es; construir los fundamentos conceptuales de estructuras organizacionales y plataformas estratégicas se realizó una revisión documental cuyos autores y aportes sirvieron como fuente de referencia en la elaboración del presente documento. Esta revisión representó una primera aproximación al conocimiento de las plataformas estrategias y su importancia para las ESAL, como paso preliminar para esclarecer cómo podría ofrecerse a estas organizaciones un conocimiento más amigable para el mejoramiento de la arquitectura interna de sus productos y la comprensión práctica de sus procesos de crecimiento.

Para dar respuesta al segundo objetivo propuesto, se escogieron 10 empresas sin ánimo de lucro (ESAL) del Oriente antioqueño con el fin de caracterizar la implementación de plataformas estratégicas como recurso para conseguir un óptimo desarrollo de las actividades de la organización.

Dentro de los criterios para la caracterización, se incluyeron; Misión, Visión, Objetivos, Actividades, estrategias entre otros. Los puntos fueron organizados en la Ficha que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Ficha de caracterización

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
ACTIVIDAD	MISION- VISION
RECURSOS	
DESCRIPCION	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	

ESTRATEGIAS DE DIVULGACION

ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Fuente: Elaboración propia

El tercer objetivo corresponde a la caracterizar el funcionamiento y direccionamiento de la fundación HISH con el fin de identificar elementos que soporten la estructura estratégica. Para ello, se solicitó información a la empresa y se realizó una entrevista al representante legal en donde se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Actualmente la fundación cuenta con un diseño organizacional adaptado a sus objetivos, necesidades y características?
- ¿La fundación ha establecido estrategias y protocolos de medición y cumplimiento?
- ¿Considera usted que la misión y la visión se adaptan a las condiciones generales de la fundación?
- ¿La fundación ha establecido los valores y políticas éticas que son la base humana de la empresa, tomando en consideración los principios, las normas y creencias que posee?

¿La fundación cuenta con políticas y doctrinas que constituyen un marco reglamentario?

Por último, el cuarto objetivo que consiste en diseñar una propuesta de plataforma estratégica acorde a las necesidades específicas de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH. Se sentaron las bases necesarias para que la organización pueda adoptar posturas más fundadas en el desarrollo con y para la calidad. En este mismo sentido el interés del presente trabajo se centró en contribuir al desarrollo de productos bajo el paradigma

orientado a objetos y específicamente a la faceta estratégica de esta fundación sin fines de lucro. en consecuencia, se usarán las siguientes herramientas:

Análisis situacional. Es una matriz utilizada para la planificación estratégica de una empresa. Se utilizó la matriz FODA con el fin de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización (factores internos). Así como también las oportunidades y amenazas (factores externos) de su entorno (Malhotra, 2008).

El análisis FODA consistió en realizar una evaluación de los factores favorables y desfavorables que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede ser útil, porque permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007). En la Tabla 2 se muestra la herramienta de presentación de la matriz DOFA.

Tabla 2 Matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias (FO) Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias (DO) Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A)	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impactode las amenazas	Estrategias (DA) Minimizar las debilidades y evitar lasamenazas

Fuente: Elaboración propia basado en (Ponce, 2007).

POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, en una matriz (Ver Tabla 3). Dependiendo de su impacto e importancia. un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Serna, 2019).

Tabla 3 Matriz POAM - Criterios de evaluación

Factores / Clasificación	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: (Serna, 2019).

PCI (Perfil de capacidad interna de la compañía) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 2019)

PEEA (Matriz de la Gran Estrategia y Proyecto Final) Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. (Serna, 2019)

Se espera que los resultados aquí contenidos, sirvan como fuente de referencia a futuras investigaciones sobre el estado de apropiación e implementación de las buenas prácticas de las ONG en Colombia y su labor social.

Desarrollo

Descripción y diagnóstico Fundación humanismo integral al servicio del hombre

El objeto principal de la entidad es gestionar, direccionar y ejecutar todo tipo de proyectos que beneficien a una comunidad específica, con el fin de mejorar su calidad de vida, el bienestar común o el interés social del mismo; a través del componente comunicacional, logístico, de capacitaciones, asesorías profesionales, ejecución de convenios, contratos, proyectos y todas las actividades o labores que beneficien a un grupo poblacional.

Y sus fines específicos son culturales, científicos, tecnológicos, recreativos, comunicacionales, logísticos, ambientales, principios de cooperación y de labor social.

Nombre o razón social: Fundación humanismo integral al servicio del hombre

Sigla: HISH

Organización jurídica: Entidad sin ánimo de lucro

Categoría: Persona jurídica principal

Nit: 901367145-3

Administración Dian: Medellín

Domicilio: Rionegro

Logo de la fundación HISH

El símbolo utilizado para representar a la fundación está integrado por el nombre de la entidad, sus iniciales y la representación del hombre.



Ilustración 4: Logo de la fundación
Fuente: Fundación Integral al Servicio del Hombre, 2021

Fue creado el 09 de enero de 2020 por Santiago Zapata Restrepo, comunicador. Se establecieron dos colores naranja y azul.

Color Naranja: se asocia al entusiasmo, la acción, calidez y precaución. Por eso es usado para atraer la atención y provocar alegría.

Color Azul: se relaciona estrechamente con el mar y el cielo. La estabilidad, la armonía, la paz, la calma y la confianza son sólo algunos de los sentimientos que tus clientes pueden sentir con respecto a tu marca cuando integras el color azul en tu identidad de marca.

Historia

La historia de la entidad es tomada del archivo de general de la fundación, además de una construcción realizada a través de una entrevista al fundador. Los datos obtenidos corresponden a lo siguiente:

La Fundación Humanismo Integral al Servicio del Hombre actuado también bajo la sigla HISH fue registrada el 04 de enero de 2020 a las 8:30 a.m. en la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Rionegro- Antioquia. La fundación HISH, liderada por el concejal del Municipio de Rionegro Mauricio Ríos, quien desde su campaña se enfocó en trabajar fuertemente por la comunidad, bajo su lema: “Vivir para Servir”.

Se tienen 29 beneficiarios con su respectiva información básica: Nombre completo, cedula, dirección, sector y teléfono. Estas familias fueron seleccionadas desde de la campaña política “Vivir para servir” en el año 2019, estos beneficiarios tienen unas condiciones de vulnerabilidad

económica para poder sostener sus hogares. Tiene como objetivo el proyecto construir procesos de emprendimiento o de generación de empleo para las familias seleccionadas.

Organigrama

La organización por ser muy joven en cuanto a sus años de funcionamiento, inicialmente había asignado funciones a sus colaboradores, sin embargo, no contaba con una estructura organizacional establecida. Por tal razón, a continuación, se presenta el organigrama propuesto teniendo en consideración la información suministrada por la fundación.

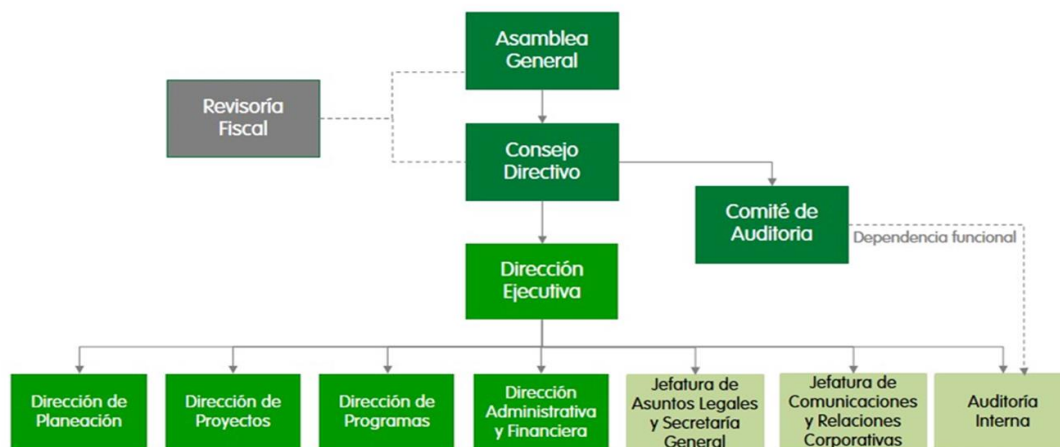


Ilustración 5: Organigrama actual
Fuente: Fundación Integral al Servicio del Hombre, 2021

Este organigrama corresponde a la jerarquización durante los años de ejecución; los niveles directivos son quienes permanecen invariables a los proyectos que se desarrollen en la organización y se encargan de buscar y coordinar actividades que conduzcan a su continuidad operacional, por lo cual son quienes durante el desarrollo de este proyecto de aplicación de maestría constituyen la fuente primordial para la elaboración del direccionamiento estratégico.

Domicilio y ámbito territorial de la Fundación HISH

La fundación se encuentra ubicada en la ciudad de Rionegro – Antioquia, en la Cra 55 N°51-102 Alto del medio. El ejercicio funcional de la Institución está sometido a la observancia

de sus Estatutos, de la Constitución Política de Colombia; y del ordenamiento jurídico vigente. Todo lo anterior, dentro de un marco de justicia social y humanitarismo, sin distingos de raza, sexo, religión y credos políticos.



Ilustración 6: Ubicación y domicilio
Fuente: Google Maps

Compromisos de la fundación HISH

Como resultado del diagnóstico aplicado a la entidad, se evidenció la necesidad de incorporar los siguientes compromisos dentro de la planeación estratégica de la fundación, puesto que, corresponden a pilares que son de importante cumplimiento para el logro de los objetivos trazados.



Ilustración 7: Compromisos de la fundación HISH
 Fuente: Fundación Integral al Servicio del Hombre, 2021

Política

Debido a que la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH es una fundación nueva aún no posee una política establecida que la represente. Por tanto, se hace necesario la estructuración de esta de tal forma que se vea plasmada las decisiones y determinaciones tomadas por los respectivos fundadores (Ver Anexo)

Realización de un diagnóstico estratégico

La realización del diagnóstico estratégico implicó conocer los eventos macro y micro del entorno y la forma como estos se manifestaban. Esto permitió saber cómo podían influir los mismos sobre la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH y las potencialidades que eran necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión resultante del direccionamiento estratégico subsiguiente. Se define el horizonte de tiempo, con el fin de hacer una revisión de las funciones administrativas que contempla la planeación, administración, dirección y control; luego se realiza el análisis interno mediante la herramienta PCI y el análisis externo mediante el perfil de oportunidades y amenazas POAM.

Actores involucrados

Los actores involucrados en el procesamiento del plan estratégico de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH, son:

El Comité de Gestión Estratégica (CGE): estará conformado por el director general de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH y tres miembros del órgano directivo escogidos por este mismo para trabajar alrededor de la confección y la direccionalidad estratégica del plan.

Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA): para la conformación de este grupo de trabajo se tuvieron en cuenta los mismos criterios de inclusión utilizados para el Comité de Gestión Estratégica, con igual número de miembros (4 en total), los cuales fueron escogidos a discreción del Director Ejecutivo de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH, y de acuerdo con las funciones que desempeñan como directores de las cuatro áreas (jurídica, proyectos, talento humano y administrativa) que permiten tener una visión profunda de la operación de la ONG.

Análisis competitivo

La competencia entre fundaciones sin ánimo de lucro con la misma razón social, ayudar a los niños y a sus familias, en el oriente antioqueño, no es rigurosa debido al servicio que prestan, por lo tanto, el tema competitivo no se da tan fuerte como en el mercado de empresas que

comercializan bienes y servicios a cambio de ganancias monetarias, prestigio y un lugar en el mercado competente. Sin embargo, cabe resaltar que a nivel de donaciones en general la competencia es fuerte, ya que, todas las entidades sin ánimo de lucro, independientemente de su razón social viven de estas.

Rivalidad entre competidores: ALTA. Estas entidades en general (fundaciones sin ánimo de lucro), sin importar a quien ayudan se ven de alguna manera enfrentadas entre sí en cuanto a las donaciones, ya que, todas sin importar la ayuda que presten a la comunidad necesitan de estas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJA Debido a la situación económica a la que se enfrentan las entidades dedicadas a esta labor, son pocas las probabilidades que entren de nuevas fundaciones a los municipios del oriente. Por lo tanto, no existe una amenaza definida en cuanto a la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: BAJA Cabe resaltar que cuando hablamos de ayuda social los servicios que se puedan ofrecer con dicho objetivo se toman como complementos y/o apoyo, no como una sustitución o reemplazo.

Poder de negociación de los proveedores: BAJA Para esta labor no existe una negociación como tal, las donaciones se hacen por iniciativa propia, lo único que se tiene en cuenta es el buen corazón y capacidad de ayuda de las personas.

Poder de negociación de los clientes: BAJA Los usuarios tienen necesidades constantes, lo cual hace que la Organización se vea obligada a buscar donantes que aporten constantemente a la causa, cuestión que afecta negativamente a la fundación por los prejuicios y la desconfianza que se tienen con las entidades sin ánimo de lucro por parte de la ciudadanía, ya que estos piensan que su dinero no va a ser utilizado con el propósito con que se generó la donación. Desde el punto de vista de los donadores como clientes, estos reciben el debido certificado por la donación hecha para tener constancia de su obra social y poder recibir los beneficios tributarios asignados legalmente.

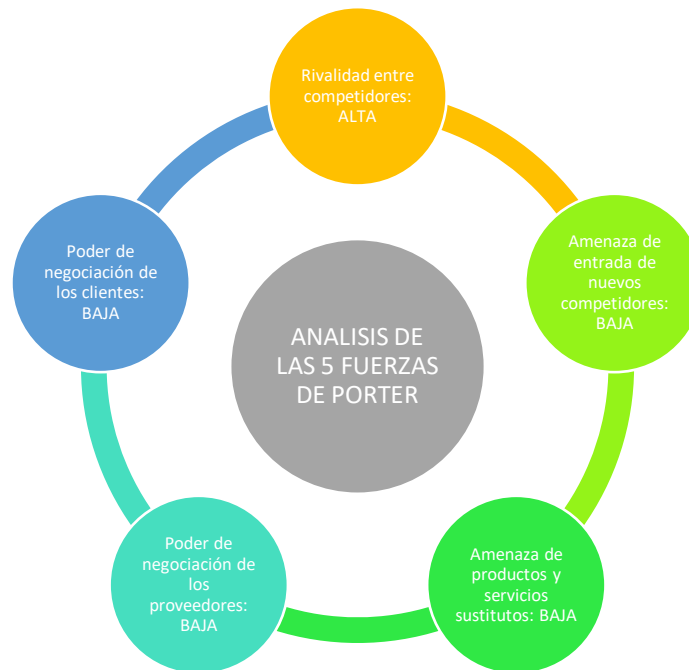


Ilustración 8: Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de las funciones administrativas de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH

Para ello se propusieron las siguientes convenciones con el fin de obtener resultados precisos en cuanto al cumplimiento de un atributo evaluado. Básicamente se trató de ir más allá de las simples respuestas dicotómicas (Sí o No), las cuales imposibilitaban determinar el grado de avance de la organización, teniendo en cuenta que este pudiera ser parcial y fácilmente cuantificable para poder sugerir mejoras.

Las convenciones utilizadas se basaron en cuatro (4) criterios (A), (B), (C) o (D), donde (A) significa que la organización cumple completamente con el criterio anunciado y se cuantificaba con un valor de 10 puntos, indicando que la empresa lo tenía establecido, implementado y se había mantenido vigente en el tiempo. Y donde (D) significa que la organización no cumple con el criterio anunciado, es decir, que no lo tiene establecido y mucho menos implementado (ver Tabla 4). A continuación, se explica en detalle el significado de cada criterio y la puntuación respectiva.

Tabla 4 Diagnóstico - valoración

Criterio	Significado	Puntuación	
A	Cumple completamente con el criterio enunciado	10	Se establece, se implementa y se mantiene
B	Cumple parcialmente con el criterio enunciado	5	Se establece, se implementa, no se mantiene
C	Cumple con el mínimo del criterio enunciado	3	Se establece, no se implementa, no se mantiene
D	No cumple con el criterio enunciado	0	No se establece, no se implementa

Fuente: elaborado por los autores.

Para la evaluación de la etapa de Planeación se utilizaron diez (10) propiedades, cuyas puntuaciones fueron sumadas y ponderadas para obtener una tasa de cumplimiento. Así mismo, se propusieron doce (12) propiedades para la evaluación de la etapa de Organización y dieciséis (16) propiedades para las etapas de Dirección y Control respectivamente. Para el cálculo de la tasa de cumplimiento (% obtenido) se empleó la siguiente formula: $\% \text{ obtenido} = (\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D) / \text{No. de atributos} * 10$

La etapa de organización contempló los aspectos básicos que hacen parte del área de talento humano en cuánto a la estructura laboral de la organización. En esta parte del diagnóstico fue donde la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH obtuvo la mejor valoración entre todas las etapas previstas (92%), teniendo en cuenta que cumple a cabalidad con nueve (10) de los doce (12) aspectos evaluados.

La falencia más notable se relacionó con la carencia de manuales de procesos y procedimientos que contemplen los aspectos formales de la organización sobre las prácticas generales y sectoriales de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH para la solución de una buena parte de los problemas administrativos que se puedan presentar.

Otro aspecto importante que vale la pena anotar tiene que ver con la identificación y clasificación de las actividades que amerita cada contrato suscrito por la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH, el cual se cumple de manera parcializada teniendo en

cuenta que se encuentra establecido, implantado, pero no se registra formalmente en algunas ocasiones.

Los resultados de este diagnóstico junto con los obtenidos en la valoración de la etapa de organización, fueron donde la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH mostró un mayor cumplimiento de los atributos evaluados, esta vez fue con un 83%, lo que permitió concluir que existe una alta identificación de la autoridad dentro de la organización y que el desempeño e interacción con los empleados había sido bastante bueno (Ver anexo 2)

En términos generales, la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH da muestras de que hay un proceso con varios aspectos interesantes pero que amerita algunos ajustes por parte de los miembros directivos, quienes se encargan de que se lleven a cada una de las tareas asignadas, para lo cual cuentan con herramientas de apoyo como: la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación, las cuales tienen un cumplimiento parcial.

La supervisión de los procesos en la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH para la buena obtención de resultados y el buen desarrollo de las tareas y trabajos es aceptable términos generales, toda vez que solo cumple con el 60% de los aspectos evaluados en lo concerniente a que estos se establecen, se implementan, pero no se mantienen en el tiempo. Los autores plantean un método de evaluar las funciones administrativas totales mediante un promedio simple de los resultados de todas las tablas diligenciadas con información suministrada por el director, que da una idea de la situación actual en este sentido. De este modo se obtuvo un nivel de cumplimiento de 72%. En términos generales, la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH deberá orientar acciones y esfuerzos para mejorar en la función de Control (60%). Así mismo, deberá implementar la función de Planeación y deberá mantener lo que viene haciendo en lo concerniente a las funciones de Organización y Dirección del proceso administrativo. (Ver anexo 3)

Ahora bien, para complementar el diagnóstico, e ilustrar mejor las necesidades de la fundación que serán la base para el diseño de la plataforma estratégica. Se ha realizado una matriz DOFA como herramienta para el análisis interno y una matriz POAM para determinar el perfil

externo de la empresa. Adicional a esto, se ha propuesto la formación de un Comité de Gestión Estratégica, cuyos integrantes dormán parte de la fundación y conocen el funcionamiento de la misma. En la Tabla 5, se evidencia su conformación y los roles que asumirá cada integrante:

Tabla 5: Comité de Gestión Estratégica

INTEGRANTE	CARGO
Cindy Gómez Arbeláez	Miembro Consejo Directivo
Hilda María Álzate Ramírez	Directora ejecutiva
Santiago Zapata Restrepo	Miembro Consejo Directivo

Fuente: Elaboración propia

El Comité de Gestión Estratégica estuvo conformado por el director ejecutivo de la Fundación y dos miembros del órgano directivo escogidos por este mismo para trabajar alrededor de la confección y la direccionalidad estratégica del plan.

Matriz POAM

El propósito de este análisis fue el de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas y reducir las consecuencias. Se definieron cinco (5) factores que muy seguramente inciden sobre el desarrollo de Fundación HISH, tales como: factores tecnológicos, económicos, político-legales, sociales y geográficos, como variables sectoriales con un impacto directo e indirecto en la fundación y sobre las cuales no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Para la realización de esta actividad se contó con el Comité de Gestión Estratégica, además se le solicito que revisaran los aspectos de incidencia, para luego establecer los atributos o fortalezas que tiene la fundación HISH, frente a estos factores.

Loa resultados de esta actividad se encuentran sintetizados en la Ilustración 8 y la Ilustración 9.

Factor tecnológico

- Los avances tecnológicos de los últimos 20 años han servido como plataforma para el desarrollo de organizaciones no gubernamentales y proyectos sociales. Muchas ONG's, estas han usado la tecnología para traer desarrollo alrededor del mundo. Mas del 90% de la población mundial tiene acceso a las redes celulares y 32% del mundo tiene acceso al Internet, Algunas ONG's han brindado un espacios educativos en línea donde personas de un sin numero de países han podido conectarse, interactuar, y aprender respecto a cómo utilizar la tecnología de manera efectiva ante varios desafíos globales. (Duran, 2020)

Factor económico

- En Colombia, al igual que en otros países latinoamericanos, las organizaciones del tercer sector han crecido de forma significativa. Algunas de ellas gestionan proyectos sociales promovidos por las administraciones públicas, otras evitan relaciones contractuales con el Estado para mantener su independencia y unas cuantas discurren por ambos caminos. Este artículo analiza la tendencia de muchas organizaciones que están sufriendo una metamorfosis de "despolitización" como actores de la sociedad civil para participar en la tercerización del Estado. Esto ocurre en el contexto de un conflicto político, social y armado como el que ha caracterizado a Colombia en las últimas cinco décadas. Sin mencionar que la economía nacional ha tenido una caída a causa de la pandemia por COVID -19, lo que ha afectado indiscutiblemente las industrias y el sector privado, quienes apoyan económicamente a muchas ONG's del país. (Gomez, 2014) Para 2019, Antioquia es uno de los departamentos colombianos cuyo impulso económico está ya repartido entre los sectores primario a terciario de la economía: el sector primario o rural (agropecuario), el sector secundario o manufactura, y el sector terciario o de servicios, incluyendo comercio. Antioquia ya superó la dependencia de la industria manufacturera para instalar su economía, en más de un 65%, en el sector de los servicios. Su aportación al producto interno bruto nacional, PIB, es del 15%.³⁹ Desde hace varios años, el departamento se ha dado a la labor de enfocar y encauzar el grueso de su potencial económico hacia la economía del conocimiento.

Factor político - legal

- En Colombia las ONG se definen como organizaciones dotadas de estructuras formales de decisión y funcionamiento que gozan de cierta estabilidad. Tienen la posibilidad jurídica de contraer compromisos legales con el Estado, con empleados y con destinatarios de la acción. Su reconocimiento está implícitamente recogido en la Constitución Política de 1991 (Fernández, 2004). Su objetivo radica, desde la perspectiva de la CCONG, en la construcción de bienes públicos; asimismo, trabaja con distintos énfasis en la promoción de un desarrollo humano sostenible, en el combate a la pobreza y la exclusión en cualquiera de sus formas, en torno a la promoción, seguimiento o realización concreta de los derechos humanos y por el fortalecimiento de la democracia en sus distintos niveles. Cadena (2004, 115) también insiste en la diversidad y en las dificultades para delimitar sus fronteras. Señala que el sector es tan diverso que "casi cualquier cosa que uno diga acerca de ellas es cierto en el sentido de que se pueden encontrar sin dificultad ejemplos para ilustrar lo dicho". Las hay asociadas estrechamente a los gobiernos, a partidos políticos, a grupos empresariales, a movimientos de base, a agencias de cooperación internacional en sus diferentes vertientes. Sus motivaciones e ideologías son muy diversas, lo mismo que los fines que persiguen y los medios que usan para alcanzarlos.

Factor social

- Según los datos del último censo hecho en 2005, extrapolados al 2018, Antioquia tiene 6 691 030 habitantes, de los cuales más de la mitad viven en el área metropolitana del Valle de Aburrá. La estructura poblacional del departamento manifiesta una disminución de la natalidad, siendo el valle de Aburrá la subregión donde resulta más notorio. Cabe anotar que para Antioquia, el valle de Aburrá pasó de ser el 53,8% de la población antioqueña en 1985 al 58,5% en 2021.

Factor geográfico

- Antioquia es uno de los treinta y dos departamentos que, junto con Bogotá, Distrito Capital, forman la República de Colombia. Su capital es Medellín, la segunda ciudad más poblada del país. Está ubicado al noroccidente colombiano, en las regiones Andina y Caribe, limitando al norte con el mar Caribe (océano Atlántico), Córdoba y Bolívar, al este con Santander y Boyacá, al sur con Caldas y Risaralda, y al oeste con Chocó. Con unos 6 500 000 hab. en 2015 es el departamento más poblado, y con 63 600 km², el sexto más extenso, superado por Amazonas, Vichada, Caquetá, Meta y Guainía. Actualmente, Antioquia está inscrita en el área de servicios de alta tecnología, especialmente en telecomunicaciones, software y TICs, o Tecnologías de Información y Comunicaciones. En el Área Metropolitana del Valle de Aburrá se ha asentado, por ejemplo, y para servicio de toda América Latina, la multinacional Hewlett Packard a partir del año 2011. La totalidad de los 125 municipios del departamento posee conectividad de banda ancha a la internet, y se cuenta con una disponibilidad de un computador por cada quince personas.

Ilustración 9: Factores de incidencia

Fuente: Elaboración propia

El ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector donde operan las ONG's en Antioquia para la gestión y el control de las actividades sociales en general representan una oportunidad, ya que permiten mejorar sus procesos, implementar nuevas herramientas dentro de la fundación y estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado local como nacional. Por otra parte, el valor agregado de estas nuevas tecnologías y aplicaciones es que podrían implementarse en campañas de publicidad extensivas, garantizando la diferenciación de la fundación en el contexto departamental y nacional.

El factor geográfico por su parte fue valorado como una amenaza de mediana importancia, teniendo en cuenta que el Departamento de Antioquia es un territorio altamente empresarial y con un flujo comercial alto, lo que se ha visto gravemente impactado por los periodos de aislamiento y las cuarentenas. Se estima que muchas empresas en el departamento han sido cerradas y esto ha afectado aún más la economía regional, generando más desempleo y aumentando las brechas sociales.

El factor político-legal ofrece grandes expectativas y oportunidades con un alto impacto debido a que el posconflicto genera beneficios en materia económica, social y ambiental. Sobre todo, porque el Gobierno Nacional viene trabajando en la generación de estímulos para la relocalización de las empresas, es decir, que las incentiva con beneficios económicos para quienes lleven empresa a donde antes no había.

A diferencia del factor político-legal, el factor económico también se encuentra en crisis, como se mencionó anteriormente el cierre de empresas por la pandemia y los desmanes generados por las protestas, han llevado a Colombia a un PBI de -7% siendo una de las crisis más significativas de las últimas décadas.

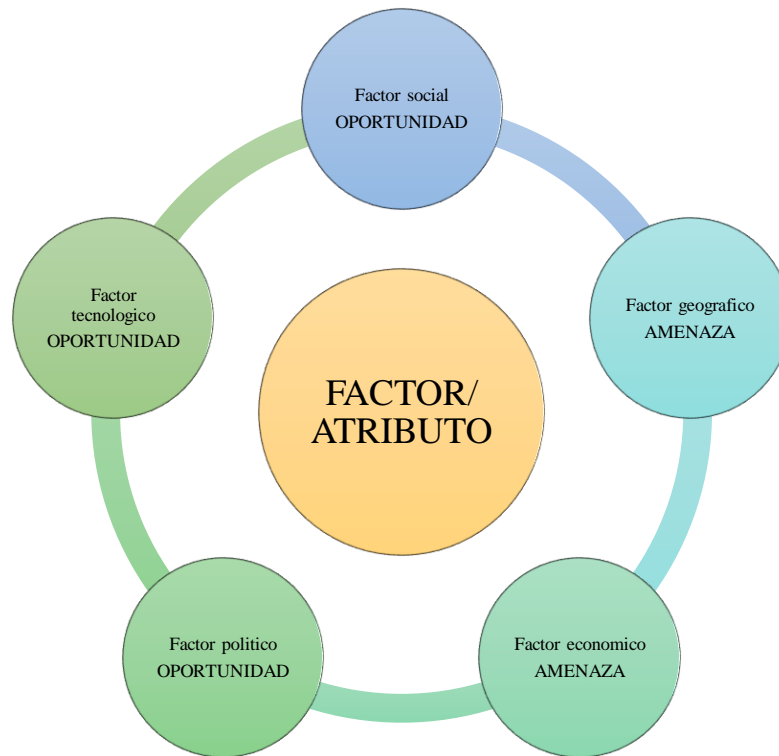


Ilustración 10: Resultados de la matriz POAM
Fuente: Elaborado por autores

Matriz DOFA

Los resultados obtenidos en el análisis estratégico se plasmaron en la siguiente matriz con la información más relevante para la fundación HISH. Además, se plantearon estrategias congruentes con las necesidades de la organización. El método aplicado para elaborar la Matriz DOFA consistió en recopilar los hallazgos más representativos que se desprendieron del análisis interno y externo respectivamente. De esta manera se redactó una lista de las fortalezas claves y aquellas debilidades internas que resultaban decisivas. Igual ocurrió con las oportunidades y amenazas externas relevantes.

En términos generales, la gran importancia que encerró el DOFA como herramienta de diagnóstico radicó en que el conocimiento que se logró obtener de fundación, permite acceder a ventajas competitivas y posibilitó la oportunidad de que pueda centrarse en desarrollar elementos diferenciadores para ser un competidor fuerte. Cada elemento se incluye en la Tabla 6.

Tabla 6 Matriz DOFA

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
DOFA		Alta identificación de la autoridad dentro de la organización. Buena interacción y desempeño de los empleados. Estructura organizacional flexible. Reconocimiento de sus labores sociales Nivel tecnológico alto.	No hay planeación estratégica. Carencia de manuales de procesos y procedimientos. No se utilizan indicadores de gestión. No cuenta con sistemas de información contable ni registros operacionales. Aumento de la participación en el mercado sin preparación previa.
	Oportunidades (O)		
	Nuevos mercados en los cuales la Fundación HISH puede acceder. Buenas relaciones. Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector para la gestión y el control de obras sociales. Amplia oferta del Gobierno Nacional y las Naciones Unidas del Ministerio de Educación Nacional para participar en proyectos sociales. Apoyo de la comunidad y otros entes no gubernamentales	Aprovechar las relaciones clave, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población menos favorecida del departamento de Antioquia. Impulsar a través de redes sociales las labores desarrolladas en la fundación.	Diseñar el direccionamiento estratégico de la fundación (misión, visión, objetivos, valores) de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización. Implementar una cultura de autoevaluación
	Amenazas (A)		
	Crisis por Covid -19 y cierre de empresas a causa de las manifestaciones. Nuevos competidores que entran al mercado cada día. Aumento de la pobreza y desigualdad social. Gran cantidad de legislaciones, regulaciones impositivas y barreras políticas para el desarrollo de actividades sociales.	Afianzar convenio con otras instituciones y organizaciones privadas para ampliar la cobertura de las actividades sociales	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos

Fuente: Elaborado por autores

La matriz DOFA permitió obtener las estrategias con las cuales la Fundación HISH dará inicio a su direccionamiento con la complementación de las ventajas competitivas, las posibles limitaciones, el costo de la puesta en marcha, los objetivos y metas estratégicas, así como los indicadores para llevar a cabo un monitoreo de las mismas en el tiempo.

Estrategias como el aprovechamiento de fortalezas en cuanto a trayectoria para atender oportunidades en un escenario de post conflicto, la ampliación del portafolio de servicios; alianzas

estratégicas con instituciones privadas y entidades estatales, así como la búsqueda de recursos provenientes de nuevas unidades de negocios y de donaciones fundamentalmente por medios electrónicos y el uso de un registro contable que permita rastrear el origen de todos los fondos y poder dar reportes confiables.

Diseño una propuesta de plataforma estratégica acorde a las necesidades específicas de la organización HISH.

Para el diseño de la plataforma estratégica se tendrán en cuenta los resultados del diagnóstico estratégico conformado por: el diagnóstico de funciones administrativas y las matrices PCI, POAM y DOFA, los hallazgos de estas herramientas, servirán como fuente primaria para definir la nueva filosofía estratégica, dicha filosofía se iniciaría con el establecimiento de la misión, la visión y valores de la fundación.

Misión

Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH es una organización sin fines de lucro comprometida a proveer programas en educación, salud, conservación del medio ambiente y la preservación de la cultura con el fin de mejorar, enriquecer y contribuir a la calidad de vida de los menos privilegiados.

Visión

En la Organización HISH buscamos ser en el 2025 reconocidos por nuestra labor social y por brindar a la comunidad antioqueña, herramientas que contribuyan a fomentar el desarrollo social, económico, educativo, ambiental y cultural.

Valores

- **Excelencia** – Proponemos establecer y lograr metas más altas cada día para tener mayor impacto en nuestras acciones y actividades.
- **Respeto** – Creemos en poner al ser humano en el centro de cada actividad; creemos en su dignidad, creatividad, y capacidad de participación activa para mejorar sus vidas.

- **Transparencia** – Gestionamos y usamos responsablemente los medios y recursos de los cuales disponemos para el cumplimiento de nuestra misión.
- **Sostenibilidad** – Empoderamos a los individuos y a las instituciones para que, con sus propias iniciativas, acciones, y recursos puedan continuar indefinidamente con un proceso de mejoramiento social. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Generación, evaluación y selección de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas.

El proceso de generar, evaluar y seleccionar estrategias implicó para los miembros del comité estratégico tomar decisiones subjetivas con base en información obtenida mediante las matrices PCI, POAM y DOFA, es decir, con base en aquella que se desprendió del análisis estratégico. A raíz de la difícil situación por la que atraviesa la fundación a causa de la pandemia por Covid-19, se considera apropiado que cada estrategia formulada estuviera en la capacidad de generar una ventaja competitiva, que en lo posible no superara los \$20.000.000 como una recomendación acorde al presupuesto. Por tanto, la operacionalización de las estrategias quedó representada en el siguiente formato diseñado por los autores, con el fin de ofrecer una clara comprensión de las mismas. En la Tabla 7 se describen y presupuestan las estrategias propuestas.

Tabla 7 Estrategias y presupuesto

	Estrategias	Ventajas competitivas	Limitaciones	Presupuesto Requerido
1	Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Diversificación de las operaciones hacia un mercado prometedor por el apoyo económico y prioritario que le brinda Gobierno Nacional.	Ninguna.	\$ 5.000.000
2	Ampliar la cobertura por redes sociales usando herramientas tecnológicas y planes publicitarios.	Aumento de la cuota de mercado.	Ninguna.	\$ 7.500.000

Estrategias	Ventajas competitivas	Limitaciones	Presupuesto Requerido
3 Implementar una cultura de autoevaluación en la corporación HISH	Conlleva a un mejoramiento permanente de la calidad de los resultados y servicios que ofrece la Corporación HISH, se convierte en un proceso formativo y participativo que potencia las capacidades y compromisos de los miembros de la organización, obligándola a ser creativa e innovadora para cumplir con su misión. Se reduce considerablemente el riesgo de que la Corporación HISH pueda quedarse sin flujo de caja, lo que le permitirá tener mayor tranquilidad, seguir creciendo y mejorar sus finanzas.	Ninguna.	\$ 3.500.000
5 Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos		Ninguna.	\$ 4.000.000
Total, presupuesto			\$ 20.000.000

Fuente: Elaborado por autores

Para la elaboración del plan de direccionamiento estratégico de la Corporación HISH se han formulado objetivos y metas estratégicas (ver Tabla 8). Los primeros representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias, mientras que las segundas proporcionan una ayuda a la empresa para cumplir sus objetivos.

Tabla 8 : Objetivos estratégicos

Estrategias	Metas	Objetivos
Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada. Ampliar la cobertura por redes sociales usando herramientas tecnológicas y planes publicitarios.	Afianzar el crecimiento en un mercado adyacente y de gran potencial, utilizando parte de los recursos, capacidades y competencias ya existentes. Posicionar a la fundación aumentando el volumen de personas y contribuyentes	Ajustar el actual modelo de negocio para competir de forma diferente, aproximándose al mercado desde otro punto de vista. Lanzamiento de landig page para solicitar donativos. Aumentar la presencia en redes social promocionando las actividades sociales. Incorporar los dispositivos móviles para el desarrollo de campañas de solicitud de donativos.

Estrategias	Metas	Objetivos
Implementar una cultura de autoevaluación en la corporación HISH	Enfocar las capacidades de la institución tanto humanas, físicas, administrativas, investigativas, de cooperación y financieras, para el aprovechamiento de oportunidades y el mejoramiento de las debilidades detectadas.	Implementar una dependencia para asesorar, y coordinar procesos de autoevaluación y certificación en calidad.
Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos	Desarrollar una propuesta de valor que potencie el posicionamiento de marca y mejore la percepción de los grupos de interés de la Corporación HISH	Incrementar el apoyo colaborativo con fundaciones y corporaciones brindando nuestros servicios y asesorías.

Fuente: Elaborado por autores

También interesa crear una página web donde se puedan mostrar las labores realizadas y canalizar donaciones; así como el compromiso de establecer mecanismos de autoevaluación y propender a la mejora continua de los procesos administrativos y financieros.

Mecanismos de evaluación

Para los sistemas de evaluación se ha implementado un El Balanced Scorecard (BSC) en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores divididos en cuatro (4) categorías de la institución, las cuales son las siguientes: Financiera, Enfoque en el cliente, Procesos internos, Formación y crecimiento. En estas cuatro (4) categorías se engloban todos los procesos que la Corporación HISH requiere para un correcto funcionamiento, los cuales fueron tomados en cuenta para definir los indicadores clave. Las diferentes perspectivas se muestran en las Tablas 9 a la 12.

Guía de implementación

La guía de implementación permitió desglosar el plan estratégico propuesto para la Corporación HISH en cinco (5) fases:

- Planear (P): que corresponde al Diseño del plan estratégico de la Corporación el cual estuvo a cargo de los autores del presente estudio.

Tabla 9 : Perspectiva financiera

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Incrementar las donaciones y reducirlos costos.	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Margen neto de utilidades	12%	20%
Aumentando los apoyos a otras fundaciones ofreciendo servicios de asesoría.	Satisfacer las expectativas de los fundadores.	Rendimiento de capital	28%	35%
Crear un fondo de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos.	Dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos.	Equilibrio financiero	1,25	1,5

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 10 perspectiva enfocada a los clientes

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Aumentar la cuota de mercado	Tasa de adquisición de nuevos clientes	La Corporación llegó a dominar el 5% del mercado.	Alcanzar una cuota de mercado del 10% basada en la capacitación de nuevos clientes y el manejo de clientes antiguos.

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 11 Estrategias internas

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Afianzar convenios con empresas privadas.	Acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	# de convenios firmados al año	Actualmente la Corporación no tiene convenios o alianzas estratégicas firmadas.	Cerrar convenio con al menos dos (2) entidades estatales.
Promocionar por un lado la marca y por otro lado captando fondos a partir de estrategias publicitarias.	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos	Flujo de fondos	Actualmente la Corporación no cuenta con estrategias de impulso de marca.	Generar un flujo de caja positivo a partir del tercer mes de implementac

ión del plan
publicitario.

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 12 Perspectiva de formación y crecimiento

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Lograr una comunicación efectiva dentro de la Corporación	Reducir el número de errores en los procesos de atención y servicio al cliente	Incumplimiento en algunos aspectos menores por parte de del personal contratado.	En el corto plazo se espera llegar a una meta de cero errores.	Desarrollar un plan de comunicaciones institucional, para lograr una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.

Fuente: Elaborado por autores

- **Hacer (H):** alusiva a la ejecución de las estrategias por parte de Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA) en un periodo máximo de cinco (5) meses.
- **Verificar (V):** orientada a desarrollar el seguimiento y evaluación del plan estratégico de la Corporación en un periodo máximo de un (1) año por parte del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA).
- **Actuar (A):** que es una fase que implica llevar a cabo la retroalimentación al plan estratégico por medio a auditorías en un proceso que dura máximo seis (6) meses, que también está a cargo del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA), dado el liderazgo que tiene cada uno de los miembros sobre las áreas principales de la Corporación (ver Tabla 13).

¿Qué?	Fase del proyecto	¿Cuándo?		¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
		Inicio actividad	Fina actividad			
Diseño del plan estratégico de la Corporación	P	1/06/2022	10/11/2022	Definiendo el horizonte de tiempo	Autores del estudio	Instalaciones de la Corporación
				Diagnóstico estratégico		
				Direccionamiento estratégico		
				Generación y selección de estrategias		
				Sistema de monitoreo		
				Guía de implementación del plan		
Ejecución de las estrategias	H	1/12/2022	1/05/2022	Invirtiendo el presupuesto estimado para desarrollar cada una de las estrategias, teniendo en cuenta que la ejecución de cada una de ellas implica llevar a cabo estudios organizacionales internos y establecer relaciones públicas con empresas y gubernamentales.	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	
Seguimiento y Evaluación del plan estratégico de la Corporación	V	1/12/2023	1/12/2023	Para el adecuado seguimiento del plan estratégico de la Corporación, se creó el Comité de Gestión Estratégica (CGE), que se reunirá una vez cada semestre para valorar la marcha de la implementación.	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	
Retroalimentación al plan estratégico de la Corporación	A	15/12/2023	30/06/2023	Informe de resultados de auditorias	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA))	
					Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	

Tabla 13 Guía de implementación
Fuente: Elaboración propia

Con base en las metas propuestas para la Corporación HISH, se propone el siguiente plan de implementación que permite operacionalizar las estrategias encaminadas a lograr un mejor nivel de productividad y competitividad. Dicho plan se dividió en cuatro perspectivas que se relacionan directamente con las planteadas en el Balanced Scorecard. La operacionalización de las estrategias partió de un cuadro diseñado por los autores donde se desglosan las estrategias en objetivos estratégicos, indicadores, situación actual de la Corporación HISH, metas a alcanzar, tácticas a desarrollar, responsables de la ejecución de las mismas, ejecutores y plazo para la implementación, el cual es expresado en los meses que la empresa debe emplear para empezar a materializarlas y el tiempo que debe permanecer. A continuación, se muestran consecutivamente los cuadros con cada una de las estrategias y el modo como deben ponerse en marcha.

Tabla 14: Implementación de estrategia financiera

Estrategias	Incrementar los aportes y reducir los costos.						
	Aumentar los aportes.						
	Crear un fondo de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva financiera	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- fin
	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Margen de utilidades	12%	15%			
	Satisfacer las expectativas de los miembros.	Rendimiento capital	28%	32%			
	Aumentar la liquidez de los activos.	Equilibrio financiero	1,25	1,5			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Dos meses-un año
	Incrementar el volumen de aportes trimestrales en un 15% por medio de la oferta de la promoción por redes sociales.						
	Adecuar operativamente a la empresa con todos los recursos materiales, humanos y financieros para el desarrollo de la nueva línea de negocio.						
	Desarrollar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la Corporación a nivel local, regional y nacional, que incluya un plan de medios compuesto por piezas en páginas web de alto tráfico, publicidad en redes sociales, marketing móvil y activación la promoción de la nueva línea de negocio de la empresa.						
	Contratar una empresa de diseño, programación y desarrollo web y app, para que diseñe la página Web de la Corporación, desarrollando una idea diferente para la empresa.						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Implementación de estrategia enfocada en el cliente

Estrategias	Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población median las ofertas del estado.									
Objetivos estratégicos	Perspectiva enfoque al cliente	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- Fin			
	Aumentar la cuota de mercado	Tasa de adquisición de nuevos clientes	La Corporación hasta hace poco más diez meses, llegó a dominar el 5% del mercado.	Alcanzar una cuota de mercado del 10% basada en la captación de nuevos clientes y el manejo de clientes antiguos.						
Tácticas	Descripción				Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- Fin			
	Identificar y caracterizar a los potenciales donantes (empresas) top que la empresa desearía atender y hacer un seguimiento específico y detallado de su perfil, así como de sus requerimientos, necesidades y condiciones de negociación (networking)							Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Un mes - Cuatro meses
	Diseñar e implementar un protocolo de seguimiento de aportes sociales que le permita a la Corporación.							Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Un mes - Cuatro meses
	Llevar a cabo un estudio acerca de ideas, métodos o procedimientos de venta que se hayan empleado en otra industria de similares características y que puedan adaptarse fácilmente la empresa.							Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Un mes - Cuatro meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Operacionalización de estrategias para el mejoramiento de los procesos internos

Estrategias	Afianzar convenios con organizaciones de reconocido prestigio.						
	Cerrar acuerdos con instituciones sociales para poner a la venta servicios de asesoría, consultoría y capacitación						
Objetivos estratégicos	Perspectiva procesos internos	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar Inicio-Fin
	Acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	# de convenios firmados al año	Actualmente la Corporación no tiene convenios ni alianzas estratégicas firmadas	Cerrar convenio con empresas privadas			
	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos	Flujo de fondos	Actualmente la Corporación presenta una considerable desaceleración de los contratos suscritos con entidades públicas	Generar un flujo de caja positivo a partir del tercer mes de implementación del plan estratégico.			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	2 meses -12 meses
	Adelantar acercamientos con empresas para presentar y formalizar una propuesta de cooperación económica y comercial.						
	Ofrecer programas de alimentación y apoyo social.						

			(CGEA)	
--	--	--	--------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Implementación de estrategias de formación y crecimiento

Estrategias	Desarrollar un plan de comunicaciones institucional, para lograr una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva enfoque al cliente	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar
	Lograr una comunicación efectiva dentro de la Corporación	Reducir el número de errores en los procesos de atención y servicio al cliente	Reducir fallas en la comunicación e incumplimiento en algunos aspectos menores por parte de del personal contratado.	En el corto plazo se espera llegar a una meta de cero errores.			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Tres meses- 12 meses
	Concientizar a los nuevos miembros acerca de la necesidad de contar con su asistencia en las decisiones que relacionan con asuntos de trabajo en equipo en el área con el fin de mantener un clima laboral adecuado.						
	Diseñar e implementar un programa de incentivos para mantener el rendimiento óptimo de los miembros con el fin de generar un ambiente sano de competitividad a nivel interno.				Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Tres meses- 12 meses

	Diseñar un instrumento que la permita a la Corporación monitorear el desempeño en la empresa.	Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Tres meses- 12 meses
	Diseñar y establecer una política de promociones y distinciones para los miembros.	Director Ejecutivo Corporación	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Tres meses- 12 meses

Fuente: Elaboración propia

Después de desarrollar todas las etapas del plan de implementación, se concluye que dicha actividad permitirá a los autores introducir correcciones a tiempo en la formulación final de las estrategias y a no arriesgarse a dejar aspectos al azar en torno a la definición de las tácticas más idóneas que dieran respuesta a los objetivos estratégicos, así como los responsables y los ejecutores, obteniéndose como resultado final una hoja de ruta detallada para implementar el plan estratégico sin mayores contratiempos. Se establecen fechas de inicio de las actividades, fecha límite para la implementación y se hace énfasis en que todas las tácticas deben sostenerse durante todo el periodo para el cual fueron estipuladas; es decir, por tres años.

Conclusiones

El tipo de organización humana que es o tiene la intención de ser la corporación HISH, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende hacer en sus proyectos, podría mejorar significativamente con la implementación de esta plataforma estratégica. En cuanto al diagnóstico de la corporación HISH, la falencia más notable se relacionó con la carencia de manuales de procesos y procedimientos que contemplen los aspectos formales de la organización sobre las prácticas generales y sectoriales de la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH para la solución de una buena parte de los problemas administrativos que se puedan presentar.

Otro aspecto importante que vale la pena anotar tiene que ver con la identificación y clasificación de las actividades que amerita cada contrato suscrito por la organización Humanismo Integral Al Servicio Del Hombre HISH, el cual se cumple de manera parcializada teniendo en cuenta que se encuentra establecido, implantado, pero no se registra formalmente en algunas ocasiones.

Con base en lo anterior, se determinó que las estrategias debían ser orientadas a cuatro aspectos fundamentales: clientes, organización interna, organización externa, servicios. Es primera instancia es preciso considerar que uno de los aspectos más importantes de la gestión de procesos, para el logro de las metas organizacionales, es poder desarrollar actividades de auditoría y control interno, contando con procesos formalizados que, evaluados con indicadores válidos, permita observar el cumplimiento global de la organización o generar elementos para una retroalimentación que le facilite a la empresa. También fue necesario establecer dentro de los objetivos y el plan estratégico, la organización y registro de aspectos contables de la empresa.

Se espera que la implementación futura de la propuesta contribuya al mejoramiento de la fundación y que ayude a esclarecer el patrón de decisiones para determinar y revelar sus objetivos, propósitos o metas. Además, de producir políticas y planes para alcanzar y definir la gama de negocios y servicios que la corporación HISH debe seguir.

Recomendaciones

Después de realizar el estudio en la fundación HISH, se recomienda adoptar el plan estratégico propuesto, el cual se consolida como una valiosa herramienta en donde pueden encontrar directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos señalados en la evaluación.

Se recomienda especialmente que se evalúe periódicamente el ambiente externo e interno, como parte del análisis estratégico que exige el conocimiento de los eventos macro y micro del entorno, ya que esta acción le permitirá cumplir su misión, lograr su visión e ir estableciendo las medidas necesarias para enfrentar dichos eventos sin que incida de manera desfavorable sobre la compañía.

Por otra parte, es recomendable elaborar estudios de rendimiento con una frecuencia semestral, que bien puede efectuarse por intermedio de una encuesta para determinar si los proyectos que se está ofreciendo se encuentran en línea con las necesidades y requerimientos de la sociedad antioqueña.

Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Universidad del Valle.
- Bedoya, M., & Dominguez, M. (2013). Propuesta de un plan estratégico para la empresa FUNDELEC. *Universidad Autónoma De OccidentE*, 1-100.
- Cardona, L., Gil, H., Romero, A., & Oviedo, E. (2019). Plan estratégico de las organizaciones no lucrativas en Colombia pertenecientes a la economía naranja. *Control de gestión para la sostenibilidad corporativa en Organizaciones no lucrativas AICO*, 1-70.
- Chavez, N. (2018). Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas. *Universidad Técnica Federico Santa María*, 1-126.
- García, A. (2018). Las ong de antioquia, con buenos augurios. *El tiempo*, 1-4.
- Jiménez R., Armando M. (2013). Desarrollo tecnológico y su impacto en el proceso de globalización económica: Retos y oportunidades para los países en desarrollo en el marco de la era del acceso. *Visión Gerencial [en línea]*. 2013, (1), 123-150
- Murcia, M. (2018). Propuesta para el direccionamiento estratégico en la asociación integral 5 de Usme - ASIUSME. *Scielo*, 1-34.
- ONU. (2017). ¿Qué es una ONG y cuál es su función social? *EACNUR ORG*, 1-6.
- Ortiz, Y. E., & Lafaurie, M. C. (2018). Formulación de un plan estratégico para la empresa tecmoser s.a.s. *Rep. UdeC*, 1-106.
- Ramirez, D. (2016). propuesta de la plataforma estratégica de una fundación de cuidados paliativos pediátricos en Medellín a partir modelo de gestión de calidad. *UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS SEDE BELLO*, 1-66.
- Ramos, F. R. (2010). Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal. *Especialistas en desarrollo Organizacional, profesional y personal. CPT Blog*, 1-5.
- Ramos, P. (2015). Las ONG en Colombia: nadie sabe cuántas son ni cuánta plata mueven. *Rcn Rev. Virtual*, 1-9.

Rey, C. (2011). La misión en la empresa. Universidad Internacional de Cataluña.

Rendon, N., & Russi, A. (2016). Formulación del plan estratégico para el hospital delosario de ginebra valle del cauca para el periodo 2016 a 2020. *Universidad del valle*, 164.

Sandoval Peralta, C. P., & Sandoval Jasso, D. (2010). Sistemas PEA

Serna, H. (2019). Analisis estrategico. *Gerencie. org*, 1-10.

Uribe M., M.E., Reinoso L. J.F. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogotá. Ediciones de la U.

Anexos

Anexo 1: Caracterización de las plataformas estratégicas de las ESAL en Antioquia.

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Fundación CINDE	Sabaneta - Antioquia
ACTIVIDAD	MISION- VISION
<p>La Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, organización sin ánimo de lucro, fundada en 1977, con tres sedes en Colombia (Bogotá, Medellín y Manizales), nos definimos como un centro de investigación y desarrollo, con nuestra sede científica en la ciudad de Manizales.</p>	<p>Misión: “Ser un centro de investigación y desarrollo, cuyo eje central es la producción de conocimiento pertinente y la creación de alternativas innovadoras de desarrollo humano y vida digna para la primera infancia, la infancia, la adolescencia y la juventud, sus familias y comunidades, priorizando quienes están en condiciones de exclusión y alta conflictividad social en Colombia, América Latina y en los países con mayores brechas de inequidad, a través de la investigación, los proyectos de desarrollo, la formación del talento humano avanzado y a otros niveles, la diseminación de experiencias, la participación en redes y la incidencia en políticas públicas y de organizaciones de la sociedad civil, a las cuales puedan tener acceso las comunidades, sin discriminación”.</p> <p>Visión: Consolidarnos como un centro de investigación y desarrollo sostenible y sustentable técnica y económicamente, respaldado en talento humano experto en investigación y desarrollo en niñez, juventud, familia y educación, que promueva políticas en pro del desarrollo integral, la promoción y ejercicio de los derechos de los niños, niñas y jóvenes de Colombia, y otros países, en articulación y alianza con otras organizaciones y redes nacionales e internacionales.</p>
RECURSOS	
<p>Cuenta con tres grupos de investigación nacional:</p> <p>Grupo 1: Perspectivas políticas, éticas y morales de la niñez y la juventud. Categoría A COLCIENCIAS.</p> <p>Grupo 2: Educación y pedagogía: Saberes, imaginarios e intersubjetividades. Categoría A1 COLCIENCIAS.</p> <p>Grupo 3: Jóvenes, culturas y poderes. Categoría A COLCIENCIAS.</p> <p>Y cuatro Programas Nacionales de Investigación y Desarrollo (PRONIDS):</p> <p>Desarrollo Humano desde la Primera Infancia</p> <p>Educación de Calidad</p> <p>Convivencia, Paz y Ciudadanía</p> <p>Juventudes</p>	
DESCRIPCION	
<p>Nuestro propósito central es contribuir a la creación de ambientes adecuados, para el sano desarrollo físico y psicosocial de los niños, las niñas y los jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad en Colombia, Latinoamérica y el mundo, a través del trabajo con la familia, la comunidad y las instituciones educativas.</p>	

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>BAJO. Aunque cuenta con una excelente infraestructura y programas académicos a nivel nacional, con convenios internacionales, no cuenta con reconocimiento en la ciudad de Medellín.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
<p>Las principales estrategias de divulgación son: Publicidad física en sus sedes y espacios públicos Dominio en redes sociales como Instagram y Facebook Promociones en plataformas televisivas y medios audio visuales</p>	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>La Fundación CINDE está integrada por la Junta Directiva; la Dirección General; la Dirección Ejecutiva, el Comité de Dirección y el Comité Técnico Estratégico, con cuatro campos de ejecución; *Campo Estratégico de Investigación y Desarrollo. * Campo Estratégico de Formación Avanzada. * Campo Estratégico Administrativo, Financiero y de talento Humano. * Campo Estratégico de Circulación de Conocimiento e Incidencia. Los objetivos institucionales, como despliegue de la misión, se desarrollan a través de un <i>sistema de gestión de conocimiento</i> en el que se articulan 4 campos de acción: la producción de conocimiento a través de grupos y líneas de investigación; su uso social y generación de valor público (a través de proyectos de desarrollo y de impacto en políticas públicas y de la sociedad civil); la circulación de conocimiento a través de estrategias de diseminación (publicaciones, eventos, pasantías) y redes nacionales e internacionales; y la formación de talento humano de diferentes niveles, orientada al fortalecimiento de los actores de la comunidad de investigación y desarrollo.</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Personal capacitado Excelente infraestructura Convenios con ONG internacionales</p>	<p>Cuenta con programas de participación limitada en la ciudad de Medellín, en comparación con su presencia en otras ciudades como Bogotá y Manizales.</p>
NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Vamos mujer	Medellin
ACTIVIDAD	MISION- VISION
<p>Desde sus inicios la Corporación Vamos Mujer ha trabajado por el desarrollo integral de las mujeres, motivando procesos de autoafirmación, autoconciencia y autogestión, para que reconozcan su identidad; todo esto con el objetivo de aportar a su posicionamiento social.</p>	<p>Misión La Corporación Vamos Mujer es una organización feminista que proclama el derecho a una vida digna. Promueve en mujeres y hombres el reconocimiento y la incorporación de los Derechos Humanos y que el respeto, la solidaridad, la equidad, la igualdad y la justicia sean fundamento de las relaciones entre las y los sujetos, y de ellos y ellas con la naturaleza. Propende por el desarrollo integral de las mujeres desde el ejercicio de emancipación, como sujetos de derecho; por el posicionamiento social y político autónomo de ellas y sus organizaciones, en la construcción de una ciudadanía plena y de una sociedad democrática incluyente, que respete las diferencias y tramite de manera negociada y pacífica los conflictos. Visión La Corporación Vamos Mujer es una institución políticamente autónoma, sostenible, social, administrativa y financiera, que cuenta con un equipo de</p>

	trabajo en condiciones dignas y creativas. Posiciona los sueños de país, la negociación política del conflicto armado y las propuestas pacifistas desde las mujeres, sus organizaciones, la ruta pacífica y las opciones civiles.
RECURSOS	
<p>La Corporación Vamos mujer es una organización de mujeres que tiene la siguiente estructura organizativa:</p> <p>Asociatividad: Consejo de socias: conformado por 13 socias activas Junta directiva: conformada por 5 socias Estructura administrativa: Patricia Luli - La Dirección Ejecutiva, instancia que representa a la institución, coordina las otras dos instancias y lidera el trabajo en general El Equipo Coordinador: Es la instancia encargada del seguimiento y evaluación, el diseño, implementación y sistematización de la intervención institucional, como también de la reflexión permanentemente sobre aspectos teóricos y metodológicos del trabajo que se realiza con las mujeres Equipo de trabajo: Equipo interdisciplinario desde el área administrativa, técnica y social, para el acompañamiento a las organizaciones de mujeres, urbanas y rurales, en el fortalecimiento organizativo, género, feminismo, movimientos de mujeres, movimientos sociales, y derechos humanos.</p>	
DESCRIPCION	
<p>Los objetivos de la Corporación Vamos Mujer están direccionados hacia cuatro énfasis que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de las condiciones materiales de vida de las mujeres y sus organizaciones - Construcción de Sujeto Político - Por el derecho a una vida libre de violencias contra las mujeres - Sostenibilidad Política e Institucional 	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>ALTA. La fundación ha desarrollado manifestaciones, movimientos, programas de formación entre otros. Ha ganado reconocimientos nacionales e internacionales y es una de las organizaciones feministas mas reconocidas en la ciudad de Medellín y el oriente antioqueño.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
Actualmente la fundación sol cuenta con un sitio web y publicidad en sus dos sedes.	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>En la actualidad, la organización desarrolla sus objetivos y actividades estratégicas desde un enfoque feminista. Sus apuestas están direccionadas hacia tres énfasis: mejoramiento de las condiciones materiales de vida de las mujeres y sus organizaciones; el derecho a una vida libre de violencias para las mujeres y la construcción de las mujeres como sujetos políticos; y lo hace con organizaciones de mujeres de las subregiones antioqueñas del Nordeste, Oriente, y Suroeste, y de Medellín.</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocimiento nacional e internacional.	No cuenta con los recursos suficientes para desarrollar algunos programas.
NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Corporacion Cultural para el desarrollo Arlequin y los Juglares	Medellin
ACTIVIDAD	MISION- VISION

<p>Es una organización civil de interés colectivo, sin ánimo de lucro, con domicilio en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, dedicada a fomentar la creación, el desarrollo, la investigación, la difusión y la transformación de la cultura en sus dimensiones artísticas, ambientales y sociales.</p>	<p>Nuestro objetivo es materializar un proyecto que construya identidad, autonomía y participación en el desarrollo social y humano, en pro del justo equilibrio de los derechos y las responsabilidades como actores sociales y transformadores de la cultura y de la sociedad. Los principios que nos alientan en la construcción del tejido social se basan en el respeto, el compromiso, la solidaridad, la equidad y el liderazgo. Construyendo el sueño colectivo de quienes aún creen en la posibilidad de un presente mejor y un futuro más próspero.</p>
<p>RECURSOS</p>	
<p>Entre sus integrantes se encuentran profesionales de una diversa gama de actividades de la cultura y de las ciencias sociales y humanas garantizando así la interdisciplinariedad en el trabajo. Durante todos los años de su existencia se ha ocupado especialmente de la creación, la Investigación, la formación y practica de valores propios de la cultura popular, especialmente con población infantil y juvenil. Contribuir en la tarea de formar unas nuevas generaciones fortalecidas por la alegría, la solidaridad, las ciencias, las artes es una alternativa para anteponer al dolor: la alegría, el goce y la creatividad.</p>	
<p>DESCRIPCION</p>	
<p>En sus cuarenta y tres (43) años de vida artística ininterrumpida, ha estado al lado de las organizaciones sociales, populares, culturales, de derechos humanos, y comunitarias llevando mensajes de esperanza y vida, fortaleciendo procesos organizativos, entregando herramientas de trabajo mediante el arte... en fin aportando en la construcción de una sociedad democrática, equitativa y justa, siempre desde el oficio.</p>	
<p>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</p>	
<p>ALTO. Cuenta con su propia sede y salón de teatro. Ante no poder presentarse en vivo por las medidas frente al covid-19, el grupo Arlequín y los Juglares diseñó un producto llamado Juglarías con creces en tiempos de crisis, con el que buscan divertir y entretener a sus espectadores haciendo el ejercicio de las artes escénicas y la música, que son su fuerte. Lo que a diferencia de otras compañías teatrales, los ha mantenido en el mercado.</p>	
<p>ESTRATEGIAS DE DIVULGACION</p>	
<p>La fundación cuenta con un elaborado plan de marketing que comprende desde elaboración de campañas para promocionar sus obras teatrales, hasta impulsores en las universidades para fomentar el flujo de personas a sus instalaciones.</p>	
<p>ESTRATEGIAS DE SERVICIOS</p>	
<p>A través de programas de formación teatral, hemos desarrollado proyectos socioculturales que han permitido acercarnos con personas que, aunque no hacen teatro, ven en la comunidad una posibilidad de trabajo para sacar adelante el desarrollo social de estos territorios. Hemos viabilizado que el Encuentro de Teatro Comunitario sea un espacio de comunión entre el teatro y la comunidad, en las 15 versiones que llevamos, nos damos cuenta que el teatro es un hecho comunicativo que pone a reflexionar a los habitantes de la localidad con las piezas teatrales que han podido llegar a los diferentes salones comunales, campos deportivos y jardines comunitarios. En nuestro Encuentro han participado grupos de importante trayectoria nacional como el Teatro La Candelaria, Teatro Taller de Colombia, Tecal, Esquina Latina, Nuestra Gente, Teatro Experimental Fontibón-TEF, Teatro Experimental de Boyacá-TEB, entre otros, y de trayectoria internacional como Comala de Bélgica, Teatro Andante de Cuba, Arrieregarden de Dinamarca, entre otros de más de 7 países.</p>	
<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>Cuentan con sedes y personal capacitado.</p>	<p>No cuentan con apoyo estatal y las obras deben ser publicitadas y financiadas por ellos mismos, lo que limita las presentaciones a un número reducido de asistentes.</p>
<p>NOMBRE- RAZON SOCIAL</p>	
<p>UBICACIÓN</p>	

Corporación Ecológica y Cultural Penca de Sábila	Medellin
ACTIVIDAD	MISION- VISION
La Corporación Ecológica y Cultural Penca de Sábila es una organización ambientalista y feminista sin ánimo de lucro, dedicada a la educación y a la promoción de una gestión ambiental alternativa, con Personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Antioquia mediante resolución número 35905 del 5 de mayo de 1988. Tiene como sede la ciudad de Medellín y su radio de acción es la República de Colombia.	<p>Misión Institucional</p> <p>Contribuir a la construcción de una sociedad sostenible y soberana desde la promoción de una cultura política ambientalista basada en una nueva ética que busca transformar actitudes individuales y colectivas hacia una participación democrática caracterizada por la justicia y la equidad entre géneros, generaciones y culturas, y por la conservación y uso sostenible de la biodiversidad.</p> <p>Desde esta perspectiva promovemos procesos de gestión ambiental territorial, mediante la acción autónoma de las comunidades que garantizan el acceso equitativo a los beneficios naturales y culturales, el ejercicio pleno de los derechos y responsabilidades y la convivencia pacífica y de respeto entre los seres humanos y de estos con la naturaleza.</p>
RECURSOS	
<p>Los programas se ejecutan mediante convenios y contratos con instituciones nacionales y con entidades de cooperación internacional, estableciendo relaciones de respeto mutuo, independencia y autonomía. La Corporación consta de cinco programas, un Instituto, un Área Administrativa y un Centro de Documentación.</p> <p>Programa de Soberanía alimentaria y economía solidaria Programa de Gestión social y ambiental del territorio Programa de Cultura y política ambientalistas Programa de Mujeres y justicia de género Programa de Participación y organización juvenil Instituto Penca de Sábila</p>	
DESCRIPCION	
<p>La Corporación Ecológica y Cultural Penca de Sábila es una organización ambientalista y feminista sin ánimo de lucro, dedicada a la educación y a la promoción de una gestión ambiental alternativa. Desde esta perspectiva promovemos procesos de gestión ambiental territorial, mediante la acción autónoma de las comunidades que garantizan el acceso equitativo a los beneficios naturales y culturales, el ejercicio pleno de los derechos y responsabilidades y la convivencia pacífica y de respeto entre los seres humanos y de estos con la naturaleza. La Corporación realiza diferentes actividades, eventos públicos, talleres y recorridos territoriales en la ciudad de Medellín, sus corregimientos y algunos municipios antioqueños. El becario, acompañaría algunas de estas actividades con el fin de que conozca las problemáticas de las comunidades visitadas y apoye a los facilitadores la realización de las mismas. También, la Corporación cuenta con un volumen de información amplio que requiere su sistematización bajo ciertos criterios.</p>	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>MEDIO.</p> <p>La corporación cuenta con programas de bajo presupuesto y a pesar de su labor, su reconocimiento es limitado.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
<p>Página Web.</p>	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>La Corporación consta de cinco programas y un instituto: 1) Programa de Soberanía alimentaria y economía solidaria, 2) Programa de Gestión social y ambiental del territorio, 3) Programa de Cultura y política ambientalistas, 4) Programa de Mujeres y justicia de género, 5) Programa de Participación y organización juvenil, 6) Instituto Penca de Sábila.</p>	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ofrece programas de formación integral con reconocimiento nacional.	Ausencia de recursos que limitan la efectividad de sus programas.
NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Corporacion Otraparte	Envigado - Antioquia
ACTIVIDAD	MISION- VISION
Escuela de formación artística	<p>La Corporación tendrá como fin preservar y difundir el legado espiritual y filosófico del maestro Fernando González Ochoa y convertir la Casa Museo Otraparte en un centro cultural con proyección internacional.</p> <p>Igualmente, pugnará por convertir a Envigado en la ciudad cuna de la producción literaria y filosófica del Valle de Aburrá y del país, y en el centro de una actividad vivencial permanente que nos permita superar lo que llamamos «crisis» de la sociedad en una oportunidad para convertir sueños en realidades.</p>
RECURSOS	
<p>La fundación cuenta con personal capacitado, muchos de ellos con estudios internacionales.</p> <p>Cuenta con un museo y una plataforma comercial de libros y otros artículos.</p>	
DESCRIPCION	
<p>La Corporación Fernando González – Otraparte fue creada el 10 de abril de 2002 por iniciativa de Simón González Restrepo, hijo menor del maestro y ex gobernante de las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Los objetivos principales de la entidad son difundir y preservar el legado espiritual y filosófico del maestro Fernando González Ochoa, convertir la Casa Museo Otraparte en un centro cultural con proyección internacional y preservar el área como parque y jardín para beneficio de la comunidad y la protección del medio ambiente. De esta manera, el proyecto Parque Cultural Otraparte surge como un clamor para que Colombia se reencuentre de una vez por todas con el mensaje y la filosofía de Fernando González, tan inédito todavía, tan desconocido todavía, pero siempre tan inquietante y tan provocador, porque en Otraparte late y habita, y no se apaga ni extingue, el corazón del pensador envigadeño.E</p>	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>ALTO.</p> <p>La fundación es reconocida a nivel internacional y ha sido galardonada en festivales de renombre, además cuenta con el auspicio de la gobernación de Antioquia y el gobierno nacional.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
<p>Publicidad on line:</p> <p>Redes sociales</p> <p>Página web</p>	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>La Corporación se constituye con el objeto de realizar las actividades que a continuación se precisan:</p> <p>Talleres y seminarios en forma periódica con expertos en la obra de Fernando González Ochoa y de otros autores con participación de la comunidad.</p> <p>Conferencias y talleres orientados especialmente a estudiantes con el fin de que los educandos aumenten sus conocimientos.</p> <p>Encuentros, foros, paneles y seminarios sobre literatura, filosofía, humanidades, ecología y ciencias sociales en general.</p> <p>Actividades culturales y científicas como recitales de poesía, conciertos, lecturas literarias de toda índole, etc.</p>	

Talleres de lectura, dirigidos a niños y jóvenes, enfocados en la obra de Fernando González y otros autores con el fin de fomentar este hábito entre ellos.
 Exposiciones de fotografía y pintura de artistas locales, nacionales y extranjeros.
 Proyección de películas, videos o realizaciones de sesiones auditivas sobre un tema específico o que tengan que ver con la obra de Fernando González u otros autores.
 Publicación de textos que tengan que ver con la obra de Fernando González y con los objetivos de la Corporación.
 Realización de una publicación periódica de carácter cultural en Envigado.
 Actividades ecológicas para el aprovechamiento del espacio físico dirigidas a la conservación del medio ambiente.
 Administración, para lograr todo ello, de la Casa Museo Otraparte mediante convenio con el Municipio de Envigado.
 Constitución de otras personas jurídicas, afiliación, asociación, alianzas estratégicas, etc., siempre en desarrollo de sus objetivos específicos y dentro del marco de sus objetivos generales.
 Diseñar, planear, ejecutar y administrar estrategias pedagógicas, educativas, lúdicas, culturales y formativas para proyectos públicos y privados, incluyendo la logística y ejecución de toda clase de eventos, campañas y actividades que los proyectos demanden.
 Desarrollar actividades de sensibilización de comunidades en temas de cultura ciudadana y cultura vial, entre otras.
 Toda otra actividad lícita que guarde relación con las demás.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Esta auspiciada por ilustres del municipio de Envigado y escritores de trayectoria. Cuenta con recursos del estado, sede propia y programas de formación literaria y artística.	Falta de organización a nivel empresarial y falta de docentes de planta.

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Fundación Confiar	Medellin
ACTIVIDAD	MISION- VISION
Somos una Fundación sin fines de lucro asociada a una Cooperativa Financiera que tiene como objeto del acuerdo cooperativo la intermediación financiera, a través de un portafolio de productos de ahorro y crédito, programas y servicios sociales y culturales, para alcanzar el bienestar de sus Asociados y Ahorradores.	Misión. Contribuir al bienestar de sus Asociados, Ahorradores, empleados y la comunidad, a la construcción de tejido social, pensamiento, cultura y circuitos económicos solidarios, mediante la operación de productos y servicios financieros, fomentando vínculos de cooperación, confianza y permanencia.
RECURSOS	
La fundación cuenta con los siguientes programas: Línea editorial de Confiar Casa de la Cultura y la Cooperación Bazar de la confianza foros de solidaridad Alianzas sociales y culturales Carrera asociativa y directiva escuela Confiar Becas de educación superior maestras y Maestros gestores Premio Jorge Bernal Reserva natural El Edén Alianzas en protección del medio ambiente	
DESCRIPCION	
Para desarrollar una visión integral del hacer Cooperativo, CONFIAR ha creado la Fundación CONFIAR, instrumento de integración y alianzas, activo social importante para la cooperativa y para su política de proyección con la Base Social y los territorios donde actúa. Las Fundación tiene Programas de Educación, Infantil Juvenil Arco iris, Cultura y Recreación, trabajamos con públicos jóvenes y adultos desde estrategias pedagógicas, lúdicas, deportivas y artísticas, posibilitando espacios de difusión, formación, promoción, acompañamiento y encuentro, que buscan en todos los casos cualificar liderazgos solidarios, posicionar la Cultura Cooperativa y, asimismo, cualificar una base de	

personas que le dé permanencia y viabilidad social y política al proyecto de CONFIAR y a la construcción de ciudadanía solidaria	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
MEDIO. A pesar de que la cooperativa maneja un alto perfil. La fundación fue creada hace 5 años, por lo que no cuenta con el reconocimiento nacional e internacional de la empresa que la sustenta.	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
Pagina web	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
Desde los Programas Confiar en la educación, infantil, juvenil, arco iris, Cultura y recreación, se trabajada con públicos jóvenes y adultos desde estrategias pedagógicas, lúdicas, deportivas y artísticas, posibilitando espacios de difusión, formación, promoción, acompañamiento y encuentro, que buscan en todos los casos cualificar liderazgos solidarios, posicionar la cultura cooperativa y, asimismo, cualificar una base de personas que le dé permanencia y viabilidad social y política al proyecto de Confiar y a la construcción de ciudadanía solidaria.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Esta respaldada por una cooperativa reconocida a nivel nacional.	Esta incursionando en el mercado y sus servicios están en desarrollo.

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Fundación Casa de las Estrategias	Medellin
ACTIVIDAD	MISION- VISION
Casa de las Estrategias es un centro de estudios que logra poner a dialogar métodos cualitativos y cuantitativos. En nuestro equipo se une la economía política, la ingeniería matemática y la econometría para resolver un problema, llevar a cabo una evaluación o un diagnóstico.	Erradicar la pobreza, combatir la desigualdad y la injusticia mediante acciones, programas y proyectos que promuevan el desarrollo las sociedades y colectivos desfavorecidos. Creemos que un Mundo más justo es posible, nos sabemos pertenecientes a un mismo Mundo, nos sentimos hermanados con la humanidad y la Naturaleza. Compromiso con los Derechos Humanos, es la centralidad de nuestra Organización. La dignidad, valores y capacidad de todas las personas y comunidades. El desarrollo como concepto interdependiente, el desarrollo del Norte y la falta de desarrollo y pobreza del Sur, son factores interdependientes. El desarrollo humano como un concepto multidimensional, que va más allá de la satisfacción de las necesidades básicas. El desarrollo debe ser sostenible, de manera que las generaciones futuras puedan atender a sus propias necesidades. El desarrollo de los pueblos tiene como origen sus propias necesidades y debe buscar y favorecer su autonomía. El desarrollo de los pueblos pasa por el empoderamiento de las mujeres y de las niñas. La educación como el motor para el desarrollo de todas las personas y comunidades.

RECURSOS	
<p>Estamos organizados por tres megaprosesos de impacto, reputación y organización. Estos procesos unen -primero- la producción y la calidad, la generación de alianzas y la contratación -segundo- y la operación de la oficina y el establecimiento jurídico y financiero de la organización. Dentro de estos procesos son centrales el manejo y almacenamiento de información y los protocolos para salvaguardar y eliminar datos con cláusulas de confidencialidad. El talento humano es el principal activo de una organización como Casa de las Estrategias y la selección, el bienestar y el estudio o curiosidad permanente de sus miembros es nuestra prioridad organizacional.</p> <p>Personas Éticas Rigurosas Solidarias y sensibles Curiosas o imaginativas</p>	
DESCRIPCION	
<p>La Fundación Casa de las Estrategias nace en el 2011 con la misión de la promoción del arte, disminución de la violencia y la consecución de modelos de sostenibilidad. Para el Proyecto TIEMPO SOLIDARIO, se vinculará los chicos con Morada, que es un colectivo con sede cultural en San Javier, donde se llevan a cabo proyectos artísticos, culturales, periodísticos e investigativos. Tiene una emisora virtual que genera contenidos a diario, con transmisión las 24 horas del día. Y es apoyado por la Fundación Casa de las Estrategias</p>	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>ALTO. La fundación es reconocida a nivel nacional e internacional por su labor artística.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
<p>Publicidad audio visual Dominio en redes sociales</p>	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>Sede: -Tertulias de poesía -Noches de cine -Galería concierto -Música sin cerrojo -Biblioteca. Emisora: -Curaduría de Música -Manejo de controles. Archivo: -Clasificación de audios, imágenes, textos y archivos de la emisora. Investigación. Atrapadores de Sueños</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Programas artísticos que han tenido reconocimiento internacional y han sido nominados a premios importantes a nivel nacional.</p>	<p>Políticas de marketing ineficaces</p>
NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
<p>Fundación Caminos</p>	<p>Medellin</p>
ACTIVIDAD	MISION- VISION
<p>Fundación Caminos es una entidad sin fines de lucro que promueve la integración social de los niños y niñas desfavorecidos por la pobreza, la violencia doméstica, el abandono, el acoso sexual y la adicción con el objetivo de ampliar sus perspectivas de futuro.</p>	<p>Misión. Somos una entidad sin ánimo de lucro que fomenta la promoción social y los estilos de vida saludable en los niños, niñas y adolescentes en condición de vulneración de derechos, mediante la oferta de proyectos educativos, deportivos, recreativos, culturales y ambientales.</p> <p>Visión. Ser la fundación sin ánimo de lucro líder en el país en brindar servicios y atención integral a las</p>

	comunidades en condiciones de vulnerabilidad y a niveles intersectoriales garantizando sus necesidades y expectativas con personal idóneo y competitivo para el crecimiento continuo de nuestra organización.
RECURSOS	
Personal capacitado Apoyo de donantes internacionales Dos sedes en el departamento de Antioquia	
DESCRIPCION	
<p>El interes de la Fundación Caminos es educar, por lo que la educación es el eje transversal de los programas, proyectos e iniciativas que desarrollan; los proyectos en ejecución actualmente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Naranja Mecánica: Es la escuela de fútbol, donde hay 250 niños y niñas desde los 7 a los 17 años, donde reciben de manera gratuita uniformes, guayos, bolso, entrenamientos y participación en competencias de la ciudad. - Sararé: Es una agrupación liderada por el profesor Darío Erazo, en la cual se enseña música a niños y niñas del barrio Bello Oriente y del centro de la ciudad. Este proyecto ya tiene un CD y ha hecho varias presentaciones donde expresan todo su talento. - Liderazgo en mi Comunidad: Es un proyecto de capacitación orientado a jóvenes que demuestran interés en desarrollar sus habilidades de liderazgo y creación de proyectos personales para el beneficio de su propia comunidad. - Estudio & Trabajo: Como programa tiene el propósito de vincular a los jóvenes con ‘más ganas’ con la educación superior, apoyándolos (ya sea con transporte, materiales, PIN, preuniversitarios o semestres) y brindando orientación vocacional y asesorías en esta etapa de estudios. - CoCo: Es un programa recreativo, dirigido a los niños y niñas de 7 a 17 años cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de Cooperación y Comunicación, además de enseñar valores para la vida. - Entendámonos: Es un proyecto donde los niños y niñas escriben cuentos, dibujan, hacen entrevistas, fotografías, radio comunitaria y dos veces al año todos sus trabajos son publicados en la Revista Entendámonos. - Lectoescritura: Ayuda a que los niños más pequeños de la fundación puedan, a través del juego, mejorar sus capacidades de lectura y escritura, con dos encuentros semanales en la mañana. - Caminos al Máximo: Es un programa de orientación para que los niños, niñas y jóvenes puedan tener más claro a futuro que quieren hacer a nivel de estudios, vida profesional y personal. - Escuela de padres: Es una iniciativa para que los padres puedan aprender acerca de formación en la familia, apoyo psicológico, medio ambiente y demás temas de interés. - Inglés: Son clases donde los niños y niñas que deseen pueden tomar para aprender y practicar más una segunda lengua, con el apoyo de un profesor capacitado. - Apoyo académico: Son servicios complementarios de ayuda con docente para tareas y refuerzos, préstamo de libros y computadores para tareas de escuela con acceso a internet, impresora y apoyo en el correcto uso de Office y herramientas básicas de cómputo. 	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
<p>ALTO. La fundación es reconocida a nivel internacional y ha sido galardonada en festivales de renombre, además cuenta con el auspicio de la gobernación de Antioquia y el gobierno nacional.</p>	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
Medios digitales	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
<p>El Balance Social se resume en el compromiso de la hechura de un nuevo ciudadano colombiano. Creando para esto programas educativos y de restauración del valor y la integridad de la persona, enfocándonos en la formación de líderes sociales. En la actualidad apoyamos a más de 200 niños del Oriente Antioqueño.</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Se encuentra dentro de las fundaciones más grandes de Colombia según el Ranquin de Informa.	Las estrategias de reconocimiento internacional han sido poco efectivas.
---	--

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Fundación Mapes Colombia	Bello - Antioquia
ACTIVIDAD	MISION- VISION
La Fundación MAPES es una persona jurídica de derecho privado regulada en lo pertinente, por los artículos 633 a 652 del Código Civil Colombiano, el Decreto 2150 de 1995 y demás normas concordantes. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter permanente, independiente, autónomo y de interés general. Constituida por grupo multidisciplinario de profesionales en todas las áreas productivas y humanas, somos un grupo de profesionales multidisciplinarios expertos en áreas productivas y humanas con el compromiso de crecer humana y profesionalmente beneficiando su entorno social, integrando los buenos resultados provenientes de la experiencia positiva de otros profesionales e instituciones.	<p>MISION</p> <p>Mapes es una Fundación sin ánimo de lucro, que busca generar alternativas de empleo mediante proyectos productivos sostenibles en un nuevo modelo económico, que aporte en la disminución de la pobreza y el desempleo, mediante la inter acción del Gobierno, la Academia, y la Sociedad Civil.</p> <p>VISION.</p> <p>Ser la Fundación integradora de Fundaciones e instituciones con objetivos similares en el contexto Nacional, para la disminución de la pobreza y el desempleo.</p>
RECURSOS	<p>Concebir un programa de creación de empleo requiere la disponibilidad de recursos, la voluntad política, la sostenibilidad y rentabilidad de la inversión. El Plan MAPES (Macro Plan Nacional de Empleo y Estabilidad Social), cumple con los preceptos, premisas y objetivos trazados por el Plan Nacional de Desarrollo -PND- de una manera contundente, rápida y entendible, de igual forma respalda la economía del Estado, con mayores aportes a la salud a través del régimen contributivo y a las pensiones, con incremento de los ingreso del trabajador colombiano.</p>
DESCRIPCION	<p>Promover ante el gobierno nacional, departamental y municipal, centros de investigación, universidades, centrales de trabajadores, sindicatos y comunidad en general, el macro plan nacional de empleo y estabilidad social (MAPES) como una estrategia para la disminución de la pobreza y la creación de un modelo de desarrollo sostenible basado en la generación directa e indirecta de empleo digno, la creación de empresas que practiquen un nuevo modelo de asociación y que además aporten a la solución de la problemática mundial relacionada con la seguridad alimentaria y contribuir con el desarrollo de proyectos tendientes a la superación de la pobreza en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Diseñar, evaluar y desarrollar una serie de herramientas y metodologías para que junto con personas, entidades públicas o privadas del orden municipal, departamental o nacional presenten ante el respectivo ministerio, gobernación del departamento y/o el organismo de planeación proyectos productivos que correspondan con la vocación de su región, sean generadores intensivos de empleo y cumplan con los lineamientos establecidos por el plan nacional de desarrollo vigente.</p> <p>Diseñar, evaluar y desarrollar una serie de herramientas y metodologías que permitan complementar la información existente de las cifras de desempleo e informalidad en entidades como el DANE, Ministerio del Trabajo, Banco de la República, SENA y bolsas de empleo OIT, CEPAL e instituciones de recepción de información relacionadas como aporte para las decisiones gubernamentales. Diseñar, recepcionar ó presentar ante los interesados proyectos productivos que quieran llegar a formar parte del banco de proyectos MAPES, mediante una serie de profesionales y entidades altamente calificadas al interior, en alianza y convenio interinstitucional con la Fundación, para apoyo a la elaboración y desarrollo de proyectos productivos a proponer gubernamentalmente.</p>
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	BAJO.

La fundación es creada en Tunja y su sede en Bello abrió sus puertas hace tan solo unos meses, por lo que no cuenta con reconocimiento local. Sin embargo es destacada a nivel nacional por sus proyectos en Sogamoso, Tunja y otros lugares de Colombia.	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
Actualmente no implementa ninguna en Bello Antioquia.	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
Aportar con soluciones de tipo práctico que estimulen la generación y protección de empleo en todas sus formas y nuevos tipos de asociatividad, en todas las áreas conforme al estatuto orgánico de objetivos de la Fundación.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocimiento por su labor a nivel nacional.	No cuenta con experiencia en el sector de Antioquia.

NOMBRE- RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
Fundación Educativa Soleira	La Estrella, Antioquia
ACTIVIDAD	MISION- VISION
Formación educativa para el desarrollo de niños en escenarios rurales.	Somos una institución educativa comprometida con la biofilia, el amor y pertenencia por la vida en todas sus manifestaciones. Por lo tanto, para nosotros, la vida en general es el centro (biocentrismo), en lugar del antropocentrismo. educación alternativa
RECURSOS	
Cuenta con aliados institucionales de alto nivel como el ICBF, debido a que realiza actividades de acompañamiento gratuitas para la entidad. Además, la fundación cuenta con una sede de 1.000 metros cuadrados y un personal calificado.	
DESCRIPCION	
OBSERVATORIO DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA DEL MUNICIPIO DE LA ESTRELLA que tiene como propósito incidir en la generación de políticas públicas de infancia y adolescencia con criterios de buen vivir y buen convivir en el municipio de La Estrella, Departamento de Antioquia. Para 1) Diagnosticar las condiciones generales de niñez, infancia y adolescencia en el municipio de La Estrella, como condición previa a la construcción del observatorio; 2) Promover círculos de conversación y de relatos de historias de vida e historias posibles de niños, niñas y adolescentes en diferentes lugares más empobrecidos del municipio de La Estrella; 3) Monitorear la inclusión de infancia y adolescencia del municipio de La Estrella, desde la perspectiva de garantía de derechos, en los planes y programas.	
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
BAJO. Al ser una institución que requiere de un pago mensual por parte de sus afiliados, cuenta con muy poco reconocimiento a nivel nacional e incluso local.	
ESTRATEGIAS DE DIVULGACION	
Página web Publicidad impresa	
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	
CAMPOS DE ACCIÓN Contamos con varios campos de acción para que puedas ser parte de nuestra familia y así, expandir nuestra cultura educativa: 1 Talleres	

3 Red de amigos 4 Fundamento social	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado Infraestructura adecuada Buen pensum de formación	Estrategias de marketing ineficientes Poco reconocimiento en el mercado

Anexo 2 Tabla Evaluación

ATRIBUTO EVALUADO	A	B	C	D
	10	5	3	0
organización				
Planes		5		
Propósitos o misiones		5		
Objetivos y metas	0			
Estrategias				0
Políticas	0			
Reglas	10			
Programas	10			
Presupuestos	10			
Establecimiento de objetivos				3
Desarrollo de propuestas				3
	30	10	6	
PLANEACION				
Identificación y clasificación de actividades requeridas	10			
Autoridad y responsabilidad	10			
Unidad de mando	10			
Jerarquización	10			
Departamentalización	10			
Coordinación	10			
División del trabajo	10			
Continuidad	10			
	80			
ORGANIZACION				
Identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
Autoridad y responsabilidad	10			
Unidad de mando	10			
Jerarquización	10			
Departamentalización	10			
Coordinación	10			
División del trabajo	10			
Continuidad	10			
Amplitud o tramo de control	10			

Difusión	10			
	90	5		
DIRECCION				
Identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
Autoridad y responsabilidad	10			
Unidad de mando	10			
Jerarquización	10			
Departamentalización	10			
Coordinación	10			
División del trabajo	10			
Continuidad	10			
Amplitud o tramo de control	10			
Difusión	10			
Organigramas		5		
Manuales				0
Sistema de administración	10			
Motivación			3	
Liderazgo		5		
Comunicación		5		
	100	20	3	0
CONTROL				
Evaluación de desempeño		5		
Supervisión de actividades	10			
Comparación de resultados	10			
Dirección coordinada	10			
Verificación de los resultados	10			
Existencia de objetivos	10			
Existencia de planes	10			
Identificación de faltas y errores	10			
Toma de medidas correctivas	10			
Responsables	10			
Trabajo en equipo		5		
Estándares de cantidad				0
Estándares de calidad	10			
Estándares de tiempo			3	
Modificación de lo resultados		5		
Retroalimentación		5		
	10	20	12	0
	100	20	12	0

Anexo 3 Resultados de evaluación

	Función administrativa	Tasa de cumplimiento	Acciones por realizar
1	Planeación	52%	Implementar

2	Organización	92%	Mantener
3	Dirección	83%	Mantener
4	Control	60%	Mejorar
Total, resultado implementación		72%	Mejorar

Anexo 4 Perfil de Capacidad Interna

PASOS PARA EL DILIGENCIAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Preparación de la información	Se obtuvo información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI de acuerdo a los conceptos teóricos propuestos por (Serna, 2008, p. 168).
Conformación del grupo estratégico para la evaluación	Se delegó la elaboración del PCI al Comité de Gestión Estratégica (CGE) por ser quienes mejor conocían el funcionamiento de la fundación, quienes mediante deliberación interna diligenciaron la matriz y ofrecieron una respuesta consensuada con base en los conocimientos técnicos, económicos, operacionales, financieros y financieros que tenían de cada una del quehacer diario de los departamentos que dirigían, tales como: administrativo-contable, jurídico, talento humano y coordinación de proyectos. Cabe anotar que la deliberación entre ellos tuvo un carácter privado y de esta solo se conocen la respuesta consensuada que ofrecieron en la matriz.
Priorización de factores	Luego se procedió a que identificaran todas las fortalezas y debilidades de la fundación en cada una de las capacidades enunciadas.
Calificación de factores	Cada uno de los integrantes calificó de acuerdo a su buen criterio las fortalezas y debilidades en una escala Alta (A), Media (M) y Baja (B). Teniendo en cuenta que para la calificación, cada uno de sus miembros calificó el valor de cada uno de los factores individualmente y luego en consenso acordaron la calificación definitiva.
Determinación del impacto	Esta calificación utilizó la siguiente escala: Alto (3) Medio (2) Bajo (1)

Formato utilizado para desarrollar la guía implementación del plan estratégico

No.	¿Qué?	Fase del proyecto	¿Cuándo?		¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
			Inicio actividad	Fin actividad			

1		P lanear					
2		H acer					
4		V erificar					
5		A ctuar					

Formato utilizado para operacionalizar el plan de implementación de las estrategias

Estrategias							
Objetivos estratégicos	Perspectiva BSC	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Descripción						

POLÍTICAS

Las siguientes políticas de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH son los lineamientos guía que orientan nuestras actuaciones y que serán divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización:

- Generan seguridad en la comunicación interna a todos los niveles.
- Son una fuente de conocimiento que facilita una comunicación abierta.
- Desarrolla la autoridad, el liderazgo y promueve la honestidad.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de nuestra fundación y son nuestras guías para la toma de decisiones.

POLITICA DE HUMANIZACION

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH y todo su equipo de trabajo, están comprometidos con la atención digna de las personas beneficiarias de nuestros programas, a que reciban de parte nuestra un trato humanizado y oportuno, a quienes les garantizamos respeto, privacidad, reconociendo en ellos, su estado de vulneración.

POLITICA DE ATENCION SEGURA

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH está dedicada al cuidado de personas con derechos inobservados, amenazados o vulnerados, en situación de discapacidad; estamos comprometidos con la seguridad de los niños, niñas, adolescentes y mayores de 18 años, prestando servicios oportunos, pertinentes y muy seguros, garantizando la continuidad en sus tratamientos, estableciendo herramientas de autocontrol mediante la aplicación de prácticas seguras.

Propendemos en un todo por el respeto, la confidencialidad y dignidad de nuestros beneficiarios para lo cual contamos con personal idóneo, entrenado y competente que realiza

acciones enmarcadas en la excelencia a fin de favorecer la atención de cada uno de nuestros usuarios.

POLITICA DEL SERVICIO

La política de servicio de la organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH es la inspiración fundamental de nuestra Misión, con ella convocamos a todos nuestros funcionarios, colaboradores y proveedores, para convertirla en un postulado indeleble que cada uno debe tatuarse en su diario vivir para darle significado a su vida laboral y dotar de sentido a nuestra organización empresarial.

En la fundación servimos con amor, sentimos la responsabilidad de brindar atención oportuna, cuidado, pasión y alegría en lo que hacemos, somos gestores de la satisfacción del cliente interno y externo, nos ponemos en su lugar para hacerlo sentir especial y privilegiado, buscamos experiencias memorables de servicio y crear vínculos perpetuos de gratitud con todas las personas y usuarios que llegan a nuestras manos.

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, está comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en todas sus actividades, previniendo y corrigiendo todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos nocivos en sus trabajadores.

El desarrollo de esta política se hará mediante la aplicación de un sistema de gestión para la administración de los riesgos de seguridad y salud, dentro del proceso de mejoramiento continuo y con los siguientes objetivos:

- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST en la empresa.

- Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales, Prevención de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales
- Evaluar periódicamente el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud relacionados con el trabajo.
- Asignar los recursos financieros, tecnológicos y de talento humano, para la ejecución de todas las actividades que garantizarán la salud de sus trabajadores.

POLITICA DE CALIDAD

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH debe ofrecer un servicio público de Bienestar Familiar con altos índices de calidad, soportados en la articulación de sus procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, los cuales garantizan el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera eficaz, eficiente, efectiva, idónea, pertinente, oportuna y con un alto sentido de responsabilidad”.

POLITICA DE GESTION AMBIENTAL

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, consciente de su interdependencia con el medio ambiente promueve un entorno sano para el cumplimiento de su misión, proponiendo alianzas estratégicas con empresas que desarrollen tecnologías limpias. Se fundamenta en el mejoramiento continuo, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables vigentes.

POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH en el marco de su Responsabilidad Social Empresarial, contribuye a través de sus obras, con el desarrollo humano sostenible, generando valor social, económico y ambiental. El fundamento ético en el cual la Fundación basa su actuación empresarial socialmente responsable, parte del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos focales objeto de su misión, el cual se articula de manera sistémica al gobierno Corporativo.

POLITICA FINANCIERA

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, enmarca su política financiera bajo criterios de transparencia, legalidad y responsabilidad frente al riesgo, dentro del marco de la legislación estatutaria y tributaria que le es aplicable. Lo anterior, a fin de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo en el contexto del sano equilibrio entre lo social, lo económico y lo misional.

POLITICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

La organización sin ánimo de lucro Humanismo Integral al servicio del Hombre – HISH, se fundamenta en el desarrollo de las competencias aptitudinales y actitudinales, el desarrollo de la dimensión ética, contribuyendo a la construcción de la dimensión humana y a la dignificación de sus colaboradores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones. En concordancia con ello, la alta Gerencia de la entidad, promueve el constante crecimiento laboral y personal a través de entornos laborales estructurados partiendo de una cultura organizacional, de la puesta en marcha de su plataforma estratégica, del código de ética establecido por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el cual ha sido adoptado en un todo por la Fundación y la legislación aplicable tanto Nacional como Internacional