



Fundación Parche de Amigos: planeación estratégica para la formación de liderazgos en jóvenes en el Municipio de Soacha.

Angie Tatiana Hernández  
759689

Ludy Paloma Rubio Vizcaya  
755426

Alejandra Calderón Martínez  
743306

Profesor Tutor

José Manuel Rincón Alarcón, PhD en Sociología.

Maestría en Desarrollo Social

Especialización en Gerencia Social

Instrumentos

**Contenido.**

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Palabras Clave:</b>	<b>3</b>
<b>Abstrac</b>	<b>3</b>
<b>Keywords:</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Descripción del problema y preguntas de investigación</b>	<b>5</b>
<b>Árbol Problema</b>	<b>5</b>
<b>Identificación del problema</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>Descripción del problema</b>	<b>13</b>
<b>Formulación de la pregunta</b>	<b>15</b>
<b>Justificación</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos</b>	<b>18</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
<b>Diseño metodológico</b>	<b>19</b>

<b>Revisión Documental, Conceptual y Normativa</b>	<b>25</b>
<b>Método y técnicas de recolección de información</b>	<b>43</b>
<b>Selección de componentes</b>	<b>47</b>
<b>Identificación de actores</b>	<b>48</b>
<b>Aplicación del instrumento</b>	<b>48</b>
<b>Información y presentación de la información recolectada</b>	<b>49</b>
<b>Liderazgo juvenil</b>	<b>49</b>
<b>Participación comunitaria</b>	<b>51</b>
<b>Proyecto de vida</b>	<b>53</b>
<b>Planeación estratégica</b>	<b>55</b>
<b>Resultados finales</b>	<b>56</b>
<b>Perfil y caracterización de la organización</b>	<b>56</b>
<b>Historia de la organización</b>	<b>56</b>
<b>Objeto social de la organización</b>	<b>58</b>
<b>Misión</b>	<b>58</b>
<b>Visión</b>	<b>58</b>
<b>Principios</b>	<b>59</b>
<b>Valores</b>	<b>59</b>
<b>Portafolio de servicios</b>	<b>60</b>
<b>Propuesta de planeación estratégica</b>	<b>61</b>

<b>Cadena de valor</b>	<b>61</b>
<b>Matriz EFE</b>	<b>62</b>
<b>Matriz EFI</b>	<b>66</b>
<b>Matriz DOFA</b>	<b>70</b>
<b>Mapa estratégico</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro de mando de integral</b>	<b>74</b>
<b>Resultados de la aplicación de instrumentos</b>	<b>77</b>
<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>77</b>
<b>Alcance de su aplicación</b>	<b>81</b>
<b>Escenario de aplicación</b>	<b>82</b>
<b>Indicadores y métricas de seguimiento y control</b>	<b>83</b>
<b>Presupuesto y cronograma</b>	<b>85</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>87</b>
<b>Referencias</b>	<b>89</b>
<b>Anexos</b>	<b>95</b>

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1. Árbol de problemas</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2. Método y tendencias de recolección de información</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3. Matriz EFE</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 4. Matriz EFI</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 5. Matriz DOFA</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 6. Cuadro de Mando Integral.</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 7. Indicadores y Métricas de seguimiento y control</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 8. Presupuestos y cronogramas</b>	<b>90</b>

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Ubicación Barrio Rincón del Lago	50
<i>Figura 2.</i> Logo Parche de Amigos	61
<i>Figura 3.</i> Cadena de Valor de la Fundación Parche de Amigos	65
<i>Figura 4.</i> Mapa estratégico	78

## **Fundación Parche de Amigos: planeación estratégica para la formación de liderazgos en jóvenes en el Municipio de Soacha.**

### **Resumen**

Este trabajo propone una planeación estratégica para la Fundación Parche de Amigos encaminada al desarrollo de liderazgos juveniles orientados a la participación comunitaria y la planificación de proyectos de vida en el barrio Rincón del Lago del Municipio de Soacha, Cundinamarca. Debido a lo anterior, se realizó un recorrido sobre la manera en la que los jóvenes son líderes en sus comunidades y territorios en contextos de vulnerabilidad social, lo que demanda la intervención de organizaciones no gubernamentales que contribuyan al acompañamiento integral de los jóvenes. Para diseñar una propuesta de planeación estratégica desde el componente de liderazgo juvenil se realizaron diferentes abordajes conceptuales y una metodología de carácter cualitativo que involucró diferentes grupos de interés.

**Palabras Clave:** Liderazgo juvenil, participación comunitaria, proyecto de vida y planeación estratégica.

### **Abstract**

The integrated project described in the following document contains the development of a strategic planning proposal for the Fundación Parche de Amigos, in such a way that its structure is strengthened from the youth leadership part. Due to the above, a tour was made of the situation of young people who are disadvantage due to the lack of guarantying their human rights, which requires the intervention of various institutions with the aim of contributing to the integral development of this population. The Foundation, in the midst of this identified reality, brings together efforts for the development of leadership oriented towards community participation and

the planning of life projects in the Rincón del Lago neighborhood of the Municipality of Soacha, Cundinamarca.

**Keywords:** Community leadership, generation of youth leadership, community participation, life project and strategic planning

### **Introducción**

Este proyecto integrador tiene como objetivo, desde la Gerencia Social, la formulación de una planeación estratégica que le permitan a la Fundación Parche de Amigos su fortalecimiento en el acompañamiento integral de la comunidad, en especial, en el componente de liderazgo con los jóvenes, permitiendo su participación comunitaria y la planificación de sus proyectos de vida. Todo esto desde el Barrio Rincón del Lago, comuna 4 del Municipio de Soacha. Esto resulta relevante, en la medida que la Fundación requiere dirección para definir y lograr sus metas a corto y largo plazo, pero, sobre todo, para garantizar que su labor no sea pasajera sino permanezca a lo largo del tiempo, garantizando un impacto social que contribuya con el desarrollo de los jóvenes, quienes son sus principales actores.

Para el desarrollo de lo expuesto, se realiza una revisión de investigaciones previas a nivel global y local con el fin de comprender los impactos y procesos liderados por organizaciones comunitarias y no gubernamentales que trabajan con jóvenes en contextos vulnerables. Así mismo, se efectúa una revisión documental, conceptual y normativa en torno al liderazgo juvenil, planificación de proyectos de vida y la práctica del fútbol como potenciadora de los dos anteriores elementos, y además, se señala un marco institucional local en esta materia. El conjunto de lo anterior, sustenta la propuesta de planeación estratégica.



Como diseño metodológico se define un enfoque de investigación de tipo cualitativo con una indagación descriptiva y con un abordaje inductivo; adicionalmente, se mencionan las técnicas de investigación previstas para la recolección de información en aras de alcanzar el propósito planteado. De igual manera, se describen las cuatro etapas del enfoque praxeológico para abordar el proyecto integrador desde una mirada más compleja: ver, juzgar, actuar y devolución creativa.

Luego de lo anterior, se abordan los métodos y técnicas de recolección de información que se utilizaron para indagar con la Fundación y la comunidad acerca del componente de liderazgo juvenil, y con esto, realizar el diseño de la propuesta de planeación estratégica, la cual contiene temas sobre el perfil y caracterización organizacional, así como lo relacionado con Cadena de valor, Matriz DOFA, Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, se esbozan los resultados de aplicación de esta herramienta, pretendiendo su comprensión y orientación efectiva para la aplicación e integración en la dinámica organizacional. Finalmente, se señalan un conjunto de conclusiones y recomendaciones las cuales son el resultado de todo el proceso que entraña la elaboración de este proyecto, pero además se espera que estos planteamientos sean tenidos en cuenta por la Fundación para su fortalecimiento.

### **Descripción del problema y pregunta de investigación**

#### **Árbol Problema**

A continuación, se presenta el árbol de problema en el que se describe la problemática social y organizacional, así como sus causas y efectos.

Tabla 1

*Árbol del problema de la Fundación Parche de Amigos: Sus causas y efectos.*

<b>PROBLEMA</b>		
Ausencia de una planeación estratégica en la Fundación en el componente de liderazgos, que afecta a los jóvenes que atiende, disminuyendo su participación comunitaria y la planificación de sus proyectos de vida.		
<b>Nivel de análisis</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Desde la Organización	No hay claridad sobre las estrategias a trabajar en el componente de liderazgos.	Acciones desagregadas frente al acompañamiento a jóvenes desde el componente de liderazgos que no generan los impactos deseados.
	Una caracterización incompleta respecto a las condiciones socio-económicas e intereses de los jóvenes en torno a su participación comunitaria y proyectos de vida.	Desconocimiento de las necesidades e intereses de los jóvenes frente a la participación comunitaria y sus proyectos de vida.
	No hay un conocimiento profundo en relación con la generación de liderazgos juveniles por parte de los integrantes de la organización.	Planteamiento de objetivos inadecuados frente al componente de liderazgos produciendo esfuerzos en vano.
	Falta de efectividad en el desarrollo del proceso de comunicación entre la Fundación y la Escuela de fútbol para la formación de liderazgos juveniles.	Se pueden generar conflictos entre la Escuela y la Fundación, que dificultan la implementación de acciones del componente de liderazgos en los jóvenes.
Desde los jóvenes	Los jóvenes desconocen los propósitos de la Fundación y los beneficios respecto al componente de liderazgos.	Dificultad en el fortalecimiento del vínculo de los jóvenes con la Fundación, produciendo en ellos desmotivación e inasistencia frente a los procesos de formación de liderazgos.
	Los jóvenes desconocen los beneficios del componente de liderazgos para el fortalecimiento de sus acciones de participación comunitaria y proyecto de vida.	Los jóvenes asumen una posición pasiva para integrarse a las acciones de la Fundación dirigidas en torno a la participación comunitaria y a la toma de decisiones en relación a su proyecto de vida.
	Los jóvenes están en un contexto de vulnerabilidad con falta de oportunidades socioeconómicas para formarse como líderes.	Deserción e intermitencia en la participación de los jóvenes en las actividades de liderazgos y fortalecimiento de proyectos de vida, debido a que enfrentan múltiples situaciones propias de su contexto de vulnerabilidad

Nota. Elaboración Propia

El árbol de problemas fue construido a partir de varios encuentros con la Fundación, y una lectura y análisis del mismo permite indicar que se han realizado actividades alrededor de la población juvenil pero no se ha tenido una estrategia definida que enmarca las anteriores acciones. Por otro lado, si bien la Fundación ha realizado algunos mapeos de la comunidad, estos no han tenido suficiente profundidad, siendo esto un elemento primordial para la creación de líneas de acción que atiendan de manera efectiva las necesidades, intereses y expectativas de los jóvenes. Adicionalmente, y en relación a esto último, la Fundación no tiene los conocimientos necesarios para abordar el fomento y fortalecimiento del liderazgo juvenil, la participación comunitaria y la planificación de proyectos de vida. Finalmente, desde el ámbito organizacional, se tiene que las relación con la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes se ha ido entretejiendo, pero ésta y la Fundación en ocasiones no tienen las mismas concepciones acerca de ciertos tópicos en torno a la población juvenil, por ejemplo, lo concerniente a la perspectiva de género aplicada al liderazgo.

De otro lado, desde la esfera social, se tiene que si bien la Fundación se ha ido posicionando en el Barrio Rincón del Lago y a logrado un amplio reconocimiento por parte de la comunidad, los jóvenes no conocen los propósitos sociales y estratégicos que ésta quiere lograr en la comunidad, y por ende, los beneficios que brinda el acompañamiento de la organización. Esto genera debilitamiento de los vínculos y baja participación en las actividades planteadas. Por último, el contexto social de los jóvenes presenta una alta vulnerabilidad, lo cual pone en riesgo su asistencia y permanencia en los procesos de liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida.

## **Identificación del problema**

### **Antecedentes.**

En la actualidad, la población juvenil (entre 15 y 29 años) en América Latina y el Caribe se ve afectada por situaciones de desigualdad y pobreza, escasas oportunidades educativas, así como, escenarios de violencia e inseguridad; la suma de estos factores afecta su desarrollo y calidad de vida (OIT, 2016). Estos desafíos que enfrentan los jóvenes se convierten en posibilidades de cambio para su entorno, y estos asumen el rol de agentes de transformación (OIT, 2016). Para esto, es necesario impulsar jóvenes líderes y participativos capaces de fortalecer sus proyectos de vida individuales y colectivos, teniendo en cuenta que de esta manera también se apunta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La investigación “La participación de los jóvenes en el entorno comunitario”, escrito por Francisco Ramírez Varela (2019), afirma que los estudios e investigaciones realizadas sobre juventud parten de los problemas sociales, y que en la medida que se logre entender a los sujetos dentro de su entorno, será más sencillo visualizarlos como aquellos agentes capaces de construir su propia realidad. (Ramírez, 2019)

La metodología que se utilizó en el desarrollo del estudio fue cuantitativa con jóvenes chilenos en situación de vulnerabilidad. La finalidad de este ejercicio era identificar de manera específica el grado de participación de éstos en diferentes dimensiones: función del voto, participación en alguna organización y participación en alguna actividad no convencional. (Ramírez, 2019).

Ramírez (2019) afirma que es importante entender a los jóvenes desde sus propias realidades, siempre desde la otredad, de detallar lo que pasa en sus territorios y en los espacios locales, en

los que es viable promover esa participación, por medio de elementos vinculantes como la cultura y el deporte, teniendo en cuenta que éstos no son solo espacios amplios de esparcimiento, sino generadores de identidad. Es por ello, que se deduce que la construcción del sentido de participación de los jóvenes se concreta en el ámbito social y es ahí cuando empieza a trastocar lo comunitario. (Ramírez, 2019).

Por otro lado, el trabajo de grado “Participación comunitaria y desarrollo del liderazgo en jóvenes comuna 18 – Cali” tiene como objetivo describir los factores familiares y comunitarios de jóvenes que les permiten desarrollar habilidades de liderazgo y participar en organizaciones de base en sus barrios (Franco y Muñoz, 2015). Las autoras, Franco y Muñoz (2015), realizan la investigación con un enfoque metodológico cualitativo y se utilizó la entrevista semiestructurada como medio de recolección de información.

Para la selección de la población se tuvo en cuenta cinco jóvenes entre los 17 y 22 años, pertenecientes a organizaciones sociales de sus barrios. De acuerdo a lo anterior, Franco y Muñoz (2015) destacan elementos para el trabajo con los jóvenes y el desarrollo de habilidades de liderazgo, como son: el reconocimiento de la comunidad como agentes de cambio; conocer los procesos significativos de sus territorios a los que ellos como jóvenes pueden aportar; la exploración de sus intereses desde expresiones artística y culturales; otros factores refieren a nivel personal cuando se reconocen las experiencias personales y familiares de los jóvenes que conducen a la reflexión, y asumir emociones y responsabilidades que derivan de situaciones propias. Franco y Muñoz (2015) finalizan recomendando la importancia de incorporar procesos de intervención familiar y comunitaria con la participación de jóvenes de los territorios con el fin de fortalecer los factores expuestos en la investigación desde las organizaciones de base y fundaciones activas en el territorio.

De acuerdo con las problemáticas sociales en torno a la ausencia de liderazgo, baja participación comunitaria y poca planificación de los proyectos de vida de los jóvenes en contextos de vulnerabilidad, se crea un nicho de acción social para las organizaciones no gubernamentales a fin de mitigar las causas y efectos derivados de estas problemáticas.

Una de las investigaciones que se relaciona con lo anterior refiere a la tesis doctoral titulada “Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: un estilo de intervención y participación”, presentada en el año 2009 y cuya investigadora es Márcia Skibick Araujo, tiene como objetivo de indagación: analizar el tipo de intervención social que realizan pequeñas y medianas organizaciones no gubernamentales de desarrollo de Cataluña (Skibick Araujo, 2009). Para lo anterior se usó una metodología cuantitativa que permitiera definir objetivamente los diferentes modelos de intervención de 28 organizaciones fueron clasificadas según criterios económicos y jerarquías internas como pequeñas y medianas (Skibick Araujo, 2009).

Las conclusiones de la investigación indican que la mayoría de las organizaciones gestionan proyectos a raíz de la interacción entre profesionales y destinatarios, e incluso muchos proyectos se inician ante las solicitudes de los beneficiarios (Skibick Araujo, 2009). De otro lado, tanto las organizaciones pequeñas como medianas promueven una relación poco vertical con los beneficiarios, quienes tienen protagonismo en diferentes momentos de la intervención; en este sentido, las organizaciones aceptan sugerencias o cuestionamientos de parte de éstos (Skibick Araujo, 2009). Ahora bien, las organizaciones pequeñas intervienen desde una posición holística en diferentes aspectos de las problemáticas y se mantienen muy cercanas al contexto; mientras tanto, las organizaciones medianas realizan acciones especializadas con un débil acercamiento a

la realidad (Skibick Araujo, 2009). Finalmente, las primeras tienen una intervención social comunitaria, y las últimas una intervención social tecnicista (Skibick Araujo, 2009).

En esta misma línea, el artículo de investigación “Las fundaciones comunitarias en México y el mundo” escrito por Charry y López (2004) tiene como objetivo reconocer los impactos de las fundaciones a nivel barrial y los desafíos organizacionales que se presentan a la hora de intervenir con las poblaciones. Para este trabajo se realizó la caracterización de fundaciones comunitarias, identificando falencias que concluyen en recomendaciones para mejorar su acción interna y la gestión del trabajo comunitario.

Para las autoras Charry y López (2004) la presencia de fundaciones comunitarias en poblaciones de vulnerabilidad contribuye desde una manera organizada y estructurada al sentido y a la forma de acción colectiva, debido a la posibilidad que tiene la población de participar, construir y fortalecer el tejido social a través “una articulación de esfuerzos.” (Martínez, 2004, citado en Charry y López, 2004, p. 17).

Si bien se describen las acciones de fundaciones como Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos y Fundación Comunidad A.C quienes le apuestan al liderazgo y el trabajo con los jóvenes, se resaltan problemas internos tales como el bajo impacto social, la ineficiencia de no contar con un plan de trabajo y una estructura organizacional funcional; y la falta de conocimiento en los temas administrativos propios de la fundación (Charry y López, 2004).

Desde el ámbito local es relevante tener en cuenta investigaciones nacionales que permitan hacer una aproximación a los procesos organizacionales que atienden problemáticas en torno al

liderazgo, participación comunitaria y proyecto de vida de jóvenes en contextos de vulnerabilidad.

De acuerdo con lo anterior, se encuentra el trabajo de Maestría “Asistencialismo o empoderamiento comunitario en una ONG. Intereses y motivaciones de vinculación de un grupo de ciudadanos a una Organización No Gubernamental en Ciudad Bolívar - Bogotá”, cuyo autor es Moyano Pedraza (2015), tuvo como objetivo conocer los intereses y motivaciones de quienes participan en las acciones realizadas por la ONG Intitekoa en la localidad antes citada. La metodología usada fue de carácter cualitativo a través de grupos focales en los cuales participaron padres y madres de los NNAJ -niños, niñas, adolescentes y jóvenes- que son beneficiarios de la organización, ya que los impactos son comunitarios y no solo están centrados en la población objeto (Moyano Pedraza, 2016).

Las conclusiones de la investigación señalan que ante el contexto de vulnerabilidad se legitima la labor de la ONG, la cual brinda una alternativa asistencialista ante las necesidades básicas insatisfechas, y en consecuencia, se mejoran parcialmente las condiciones de vida de la comunidad (Moyano Pedraza, 2016). Entre tanto, el empoderamiento social es mínimo en la relación entre la ONG y la comunidad debido a la inexistencia de liderazgos, la falta de espacios de construcción del tejido social y el desinterés de la comunidad; esto se asocia tanto a la poca disponibilidad de tiempo como a un entorno violento donde existe el miedo de ser reconocido como un actor social que genera propuestas (Moyano Pedraza, 2016). Con respecto a lo expresado, el autor señala que el empoderamiento debe tener unas condiciones mínimas para su ejercicio, y requiere interés y decisión de construcción entre la comunidad y la ONG (Moyano Pedraza, 2016).



Otros de los resultados de la investigación indican que predomina una relación unidireccional entre la ONG y la comunidad, pues hay una ausencia de interiorización del proyecto institucional de la ONG por parte de la comunidad, siendo ésta un actor pasivo y profundizando la relación asistencialista; lo anterior, limita los espacios de participación donde la comunidad empoderada ahonde en propuestas comunitarias (Moyano Pedraza, 2016).

En la tesis de Beltrán, Gómez, Gualtero, Méndez, Plazas, Riaño y Tovar (2009), titulada “La acción colectiva juvenil: escenario de formación para el ejercicio de la ciudadanía”, se busca indagar el valor de los escenarios en los que los jóvenes se encuentran para reivindicar sus derechos y construir sus proyectos de vida desde fundaciones y colectivos de sus barrios. Este trabajo investigativo se desarrolla bajo una metodología cualitativa con jóvenes de la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá que participan en la Fundación el Cielo en la Tierra y Skill Crew centradas en acciones artísticas y deportivas (Beltrán et.al., 2009).

Parte de la investigación se centró en reconocer los conflictos presentados en la construcción del vínculo entre las fundaciones y los jóvenes: por un lado, las tensiones sociales a partir de los prejuicios y concepciones de juventud; la reproducción de que el liderazgo juvenil no genera valor monetario; y presión social hacia la definición de proyectos de vida orientados hacia la adultez. Lo anterior, genera en los jóvenes desestimación de su posible participación en actividades artísticas y deportivas (Beltrán et.al., 2009). Por lo tanto, las organizaciones insisten en promover un trabajo social que contribuya a cambiar las percepciones sociales sobre el objetivo de actividades deportivas y culturales para la participación comunitaria, el liderazgo y el proyecto de vida (Beltrán et.al., 2009).

Las fundaciones manifiestan que el desinterés de los jóvenes en participar en proyectos se encuentra debido a la desconfianza que existe en el uso de recursos y la distribución hacia sus actividades. Adicionalmente, se ignora las nuevas formas de agrupación de los jóvenes y el propósito de estas en búsqueda de reconocimiento y mayor participación. (Beltrán et.al., 2009). En términos colectivos, las fundaciones resaltan la necesidad de un territorio donde desarrollar sus actividades apropiándose de este, y de humanización en la medida de respetar y reconocer los derechos del Otro (Beltrán et.al., 2009).

De acuerdo a lo anterior, es posible reconocer la importancia de la labor y los procesos que adelantan organizaciones no gubernamentales en diferentes contextos de vulnerabilidad, en esta línea también se encuentra un grupo de amigos que conforman legalmente la Fundación Parche de Amigos desde el 2019, con el objetivo de acompañar integralmente el desarrollo social de los jóvenes, sus familias y más ampliamente de la comunidad del Barrio Rincón del Lago, Comuna 4, Municipio de Soacha (Fundación Parche de Amigos, s.f). Sin embargo, la Fundación identifica que no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico, que le permita incidir en las problemáticas de manera profunda; por lo que existen vacíos organizacionales tales como: misión; visión; procesos estratégicos, misionales y de apoyo; análisis interno y externo representado en el DOFA, mapas estratégicos y cuadro de mando integral.

Con el ánimo de fortalecer la Fundación superando estos vacíos organizacionales, y por ende, impactando positivamente a los jóvenes de la comunidad del Barrio Rincón del Lago, se desarrolla un proyecto integrador en el que se propone una herramienta de planeación estratégica fundamentada desde la Gerencia social, articulando una problemática social y una organizacional.

## **Descripción del problema.**

La Fundación Parche de Amigos desarrolla diversas actividades orientadas al acompañamiento integral en la comunidad del Barrio Rincón del Lago (Comuna 4 - Municipio de Soacha) desde el 2018. En la población que atiende se destacan los siguientes actores: niños, niñas y adolescentes -NNA-, mujeres, jóvenes, población desplazada y líderes comunitarios. Cabe precisar, que en cuanto a los procesos con jóvenes se realizan actividades culturales y deportivas para mejorar su calidad de vida, y esto a través de acciones articuladas con la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes. El objetivo del trabajo con los jóvenes es fortalecer su liderazgo, promover la participación comunitaria y la planificación de proyectos de vida.

En los encuentros realizados con la Fundación se identifica la ausencia de una planeación estratégica que oriente todas sus acciones, y especialmente aquellas relacionadas con el componente de liderazgo en jóvenes, participación comunitaria y proyecto de vida. De acuerdo a esto, se genera una doble afectación tanto a nivel organizacional como en los impactos sociales deseados en la comunidad.

Para profundizar lo anterior, se evidencia que la fundación tiene una caracterización incompleta respecto a las condiciones socioeconómicas de los jóvenes y sus intereses en torno a la participación comunitaria y sus proyectos de vida. Además, los integrantes de la Fundación no tienen un conocimiento profundo respecto a la generación de liderazgos juveniles. Las anteriores carencias provocan en primer lugar, el desconocimiento de las necesidades e intereses de los jóvenes frente a la participación comunitaria y sus proyectos de vida, así como, un planteamiento de objetivos inadecuados frente al componente de liderazgos produciendo esfuerzos en vano en los integrantes de la organización.

Sumado a esto, se identifica poca claridad sobre los procesos estratégicos a trabajar en el componente de liderazgo generando acciones desagregadas frente al acompañamiento a jóvenes que no generan los impactos deseados. También se observan dificultades en el proceso de comunicación entre la Fundación y la Escuela de fútbol Corintos de Afrodes, lo cual puede provocar conflictos y, por ende, afectar la implementación de acciones del componente de liderazgo en los jóvenes.

Por otro lado, la ausencia de planeación estratégica también es causada por el desconocimiento de los jóvenes frente a los propósitos de la Fundación y los beneficios que pueden recibir de ésta respecto al componente de liderazgo; esto hace que se dificulte el fortalecimiento del vínculo de los jóvenes con la Fundación, y produce en ellos desmotivación e inasistencia, asumiendo una posición pasiva para integrarse a las acciones de la Fundación que están dirigidas en torno a la participación comunitaria y a la toma de decisiones en relación a su proyecto de vida.

Entre tanto, resulta fundamental reconocer que los jóvenes están en un contexto de vulnerabilidad con falta de oportunidades socioeconómicas para formarse como líderes y desarrollar proyectos de vida; estas condiciones pueden generar deserción e intermitencia en la participación de los jóvenes en las actividades proyectadas por la Fundación.

Finalmente, es preciso mencionar que la planeación estratégica es entendida como el proceso a través del cual quienes toman las decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan la información pertinente con el objetivo de evaluar su situación actual, anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, dónde se quiere ir, dónde se está hoy, a dónde deberían ir, a dónde pueden ir, a dónde irán y cómo están llegando a las metas

planteadas desde el inicio (Serna, 1996). En consecuencia, resulta trascendental la formulación de una planeación estratégica sólida que permita desenvolver las acciones de la Fundación de manera eficaz, eficiente y sostenible, y enfocadas en la construcción y promoción de liderazgos, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida de los jóvenes.

***Formulación de la pregunta.***

¿Cómo fortalecer mediante una planeación estratégica a la Fundación Parche de Amigos en el componente de liderazgo beneficiando a los jóvenes en temas de participación comunitaria y planificación de sus proyectos de vida, en el Barrio Rincón del Lago de la Comuna 4 del Municipio de Soacha?

**Justificación**

Abordar desde la Gerencia Social y particularmente desde la planeación estratégica las diferentes problemáticas que afectan a los jóvenes en contextos vulnerables, como el que se presenta en la Comuna 4 del Municipio de Soacha, exige determinar aquellas perspectivas más apropiadas. En este sentido, a continuación, se resaltan tres miradas complementarias: enfoque de gerencia social, objetivos de desarrollo sostenible -ODS-, y enfoques transversales.

Desde la Gerencia Social, el enfoque de lo público resulta pertinente para la problemática planteada, dado que actores como la Fundación Parche de Amigos y la comunidad del Barrio Rincón del Lago, convergen alrededor de intereses comunes, como lo es la construcción de liderazgos desde las experiencias de jóvenes. En este sentido, es la gerencia del bien común en miras a la equidad, la sostenibilidad y la participación. Cabe resaltar, que las relaciones entre los actores se dan en cuatro sentidos: corresponsabilidad (todos los actores reconocen responsabilidad en el problema); multipolaridad (los actores son diversos y así mismo son sus

aportes); gestión participativa (la participación de todos los actores es indispensable); y concertación (lograr consensos desde la suma de esfuerzos de los actores) (Ortiz Serrano, 2013).

Por otro lado, y dados los elementos de la problemática social planteada, es menester puntualizar un conjunto de enfoques transversales. Así, se tiene el *enfoque diferencial* con los principios de igualdad y no discriminación, y en este sentido, se reconocen las diferencias de clase, género, grupo étnico, edad, salud física o mental, y orientación sexual. Desde otro vértice, pero de manera complementaria, se tiene el *enfoque territorial*, que implica comprender las complejas relaciones entre los sujetos y su contexto, entendiendo además que, el territorio posee significados políticos, económicos, culturales y simbólicos, y es una construcción constante. Y finalmente, el *enfoque de construcción de paz* orientado hacia la reconciliación, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos, teniendo en cuenta tanto la existencia actual de un Acuerdo de Paz que genera un compromiso como nación, como la constante recepción de población víctima del conflicto armado en el Municipio de Soacha.

Finalmente, resulta importante enmarcar de manera más amplia los impactos sociales de la Fundación Parche de Amigos; esto teniendo en cuenta el énfasis en la construcción de liderazgos de jóvenes, su participación comunitaria y la planificación de sus proyectos de vida. En consecuencia, y desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible se tiene que aquellos a los cuales se contribuye de manera directa son: buena salud; educación de calidad; igualdad de género; paz, justicia e instituciones sólidas; y alianzas para lograr los objetivos (Ver Anexo 1).

En razón al conjunto de la información antes relacionada, a continuación, se establecen los objetivos que guiarán las líneas de trabajo de este proyecto de gerencia social.

## **Objetivos**

## **Objetivo General**

Fortalecer mediante una planeación estratégica a la Fundación Parche de Amigos en el componente de liderazgo, con el fin de beneficiar a los jóvenes en temas de participación comunitaria y planificación de sus proyectos de vida, en el Barrio Rincón del Lago de la Comuna 4 del Municipio de Soacha.

## **Objetivos Específicos**

1. Documentar experiencias, y conceptos teóricos y normativos relacionados con la generación de liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida.
2. Realizar un acercamiento en torno a la Fundación y la comunidad a través de una estrategia metodológica cualitativa.
3. Proponer una planeación estratégica desde la gerencia social que le permita a la Fundación Parche de Amigos beneficiar a los jóvenes desde el componente de liderazgo.

## **Diseño metodológico**

En el marco de este proyecto el enfoque de investigación que se adoptó es de tipo cualitativo, debido a que el problema de investigación resultó de carácter dinámico, es decir, estuvo sujeto a variaciones conforme se avanzó en la indagación, y particularmente en la medida en que se llevó a cabo el proceso de recolección y análisis de información.

En razón a la esencia de la pregunta de investigación, los datos que permitieron responder a la misma fueron básicamente las perspectivas y experiencias respecto a la planeación estratégica, la generación de liderazgos de jóvenes, participación comunitaria y planificación de sus proyectos

de vida, esto por parte de los miembros de la Fundación Parche de Amigos y de la comunidad del Barrio Rincón del Lago, particularmente jóvenes y líderes comunitarios. Para lo cual se usaron técnicas como entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Este tipo de información tuvo como raíz la subjetividad de cada individuo y también las interacciones entre éstos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). En este sentido, otro de los elementos característicos del enfoque cualitativo fue la descripción, interpretación y comprensión de las diferentes construcciones de realidad que aportan los sujetos, y la cimentación de conocimiento a partir de lo anterior (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

Por ello, se determinó que la indagación es de tipo descriptiva, debido a que ésta consistió en detallar fenómenos, situaciones, contextos y sucesos en los que se ubican los jóvenes de la comunidad y los procesos que se han realizado en torno a la generación de liderazgos, la participación comunitaria y planificación de sus proyectos de vida; de tal manera que se desarrolló un análisis preciso de estos elementos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, pp. 90-100).

La posición investigativa que se asumió reconoce que quienes hacen la exploración tienen valores y creencias, y por lo tanto, pueden emerger dilemas éticos en el proceso y posibles sesgos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). En consecuencia, se debió tener una constante posición reflexiva que hiciese conciencia sobre lo señalado, y minimizara su influencia en las etapas de encuentro con la Fundación y la comunidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).



Desde el enfoque praxeológico, bajo el cual se busca la investigación, acción y formación de los investigadores implicados en este trabajo, se encuentran cuatro etapas cuyos principios se enlazan a los propósitos de esta investigación, las cuales se describen a continuación.

## **Ver**

El planteamiento de la problemática ha implicado varios encuentros con la Fundación Parche de Amigos a fin de abordar los siguientes aspectos: los actores involucrados, aquello que está en juego y sus intereses fundamentales, relaciones con el medio social, relación con el tiempo y la historia, y los productos que surgen (Juliao, 2011). De esta manera, se construye una red de sentido. Los relatos de la Fundación Parche de Amigos han hecho emerger a través de sus propias palabras su experiencia, posiciones y perspectivas. Es por medio de esto que sus integrantes, en una acción consciente, también han identificado como vacíos de su práctica la planeación estratégica.

Lo anterior, ha permitido comprender cada vez más la problemática, y en este sentido, ir transformándola de acuerdo a las condiciones de realidad. Pasar de ideas vagas a un postulado que condensa el propósito investigativo a perseguir. Esto ha sido el producto de un proceso de problematización, donde se examinan varios elementos, se analizan diferentes relaciones, se consideran sus aspectos constitutivos y sus presupuestos, y al final se obtiene una lectura coherente de los sentidos de la investigación, la cual podemos detallar en los apartados de la descripción del problema y la justificación (Juliao, 2011).

La interacción constante con la Fundación Parche de Amigos desemboca en varios aspectos positivos, como es la validez y pertinencia de la investigación, el uso de mecanismos participativos, y alcanzar los impactos social y gerencialmente deseados tanto en la organización

como en la comunidad del Barrio Rincón del Lago. Esto último es probable que no suceda hasta el final del proceso, sino que justamente se esté efectuando desde el ahora, dado el continuo de reflexión y acción. Y para quienes lideran este proyecto, desde ya se ha advertido el enriquecimiento brindado a este quehacer práctico profesional.

### **Juzgar**

En la problemática planteada en este proyecto subyacen preguntas acerca de las acciones a emprender, para lo cual es necesario hacer una aproximación desde diferentes aristas, es decir, enfocar la problemática desde otros puntos de vista. Adicionalmente, las acciones que se planteen deben procurar ser transferibles (Juliao, 2011). Por lo tanto, resultan fundamentales las confrontaciones y entrelazamientos entre la problemática gerencial y social señalada y la tradición disciplinar, en este caso particular, de la gerencia social.

En razón a que el enfoque praxeológico es un continuo retorno reflexivo a la problemática que se desea investigar, desde la acción de juzgar son posibles varias actividades. Así, podemos comprender las causas que acompañan el problema, por ejemplo: causas históricas (antecedentes y evolución); causas estructurales, donde se entiende la estructura de la problemática como parte de una estructura mayor; y causas coyunturales (Juliao, 2011).

Por otro lado, resulta claro que la problemática tiene un componente técnico y social, y en consecuencia, es necesario descubrir cuáles son las relaciones de todos los actores frente a estos dos elementos, y cómo estos aspectos pueden verse deseados, rechazados o enriquecidos por el ambiente comunitario. Además, desde la individualidad como desde lo colectivo se debe determinar la trascendencia de la problemática para la vida. Para finalizar, se tiene un legítimo interés ético de transformación de realidades tanto organizativas como comunitarias cuyo

desenlace es el mejoramiento de las condiciones de vida, y en esa medida, el ejercicio profesional de quienes investigan también es integralmente ético (Juliao, 2011).

### **Actuar**

Es la tercera Fase del proceso praxeológico y se entiende en sí misma, como la guía de la “praxis” o el “hacer”, es decir, aquel paso indispensable de la investigación experimental a la aplicación práctica, en la que se garantizará el conocimiento concienzudo del entorno y los actores, para que las estrategias formuladas resulten eficientes y eficaces, garantizando una formulación, planeación y elaboración óptima. Para ello, es preciso considerar los siguientes elementos:

la comprensión de los procesos, la identificación de las problemáticas y la determinación de las finalidades; los campos de práctica y los modos de acción; y la construcción de proyectos, la gestión de las acciones y la evaluación de los mismos. (Juliao C, 2011, p. 41)

Los elementos enunciados anteriormente se reflejan dentro de este proyecto integrador de la siguiente manera:

- *La comprensión de procesos:* en los encuentros que se tuvieron con la organización para tener un contexto del trabajo que se realiza con la comunidad del Barrio Rincón del Lago y comprender el entorno en el que desenvuelven.
- *La identificación de las problemáticas y la determinación de las finalidades:* en la formulación que se realizó de los objetivos, los cuales se establecieron en aras de identificar las necesidades en el ámbito social y organizacional.

- *Los campos de práctica y los modos de acción*, en la revisión de antecedentes relacionados con las problemáticas definidas y la elección de una metodología de investigación cualitativa que permita la interacción con los participantes.
- *La gestión de las acciones y la evaluación de estos* en la forma de abordar la investigación de manera inductiva, observando, llevando un registro, clasificando y verificando la información recibida.

Sin duda alguna, la gestión participativa en esta investigación se requiere para lograr una transformación que impacte en la Fundación Parche de Amigos y al Barrio Rincón del lago, que ha confiado en la labor de las investigadoras. Cabe precisar, que en el proceso de planeación estratégica se debe velar por la mayor interacción posible, de tal forma que todos los miembros de la comunidad se sientan comprometidos con la misión, visión y los objetivos de la Fundación, y que esto sirva como mecanismo para la materialización de la generación de liderazgos desde este trabajo investigativo.

### **Devolución creativa**

La cuarta fase corresponde a la devolución creativa, la cual parte de reflexionar sobre las decisiones tomadas y las acciones generadas en un primer momento, para luego así poder evaluarlas con relación a un objetivo deseado (Juliao C, 2011); es decir, en la búsqueda de cumplir los propósitos, se deben reconocer las prácticas pasadas para afrontar el resultado de éstas en el presente y proyectar un futuro consciente de los resultados. Además, esta fase atraviesa el pensar permanentemente, el sentido de las estrategias tomadas y el horizonte que éstas tienen para un fin de bienestar y mejora, evitando caer en equivocaciones ya cometidas; sino al contrario, identificar el margen de error, prever consecuencias inintencionadas y generar

respuestas desde la sensatez del equipo investigativo con la Fundación y los jóvenes (Juliao C, 2011).

De acuerdo con lo anterior y en relación al proyecto integrador aquí propuesto, la devolución creativa constará de reconocer el estado al que se quiere llegar con la Fundación Parche de Amigos y los jóvenes, por lo cual requiere de su participación para la mejora de las prácticas investigativas, dinámicas organizacionales y perspectivas comunitarias.

### **Revisión Documental, Conceptual y Normativa**

El municipio de Soacha, y más precisamente la Comuna 4, corresponde a una periferia urbana donde se evidencia marginación económica, limpieza social, presencia y confrontación de grupos armados ilegales, fronteras invisibles, estigmatización de la organización social y comunitaria, entre otros elementos. Y son justamente en estas condiciones de vulnerabilidad social y violencia, donde jóvenes son generalmente reconocidos como una población objeto de intervención social, incorporándose en programas de asistencia y protección como sujetos subordinados y beneficiarios prioritarios (Cubillos Rodríguez, 2012).

Considerando el conjunto de lo anterior, resultó necesario indagar alrededor del liderazgo comunitario de los jóvenes a través de la construcción de su ciudadanía, su participación como sujetos de derechos y sus subjetividades políticas. Así pues, la ciudadanía

es una forma de construir sistemas que garanticen los derechos, “tomando como eje la capacidad que el propio sujeto tiene para hacerlos valer, y no solo para delegar esa capacidad a otros” (Sauri, Negrete y Viveros, 2000, p.5). En esta perspectiva, la ciudadanía no se reduce únicamente al acto de elegir a los dirigentes o ser elegido como tal; su connotación va más allá: implica la capacidad de reflexión y de análisis que tiene el ser humano frente a las

situaciones que se hacen manifiestas en su vida y que de una u otra forma le permiten aportar a la transformación de contexto social. (Gallego-Henao, 2015, p.157)

En el caso de los jóvenes, es posible aseverar que en efecto no hay una ausencia de ciudadanía, pues se encuentran implicados con su comunidad, sino que existe el riesgo de que ésta no sea reconocida por otros y otras, especialmente por cuidadores y cuidadoras, y que se continúe profundizando un imaginario juvenil poco empoderado (Apolinar Cantor y Rodríguez Cruz, 2016; Cubillos Rodríguez, 2012). Los ejercicios ciudadanos que construya esta población pueden tener un carácter especial en la medida en que parte de una posición subordinada y son víctimas de la violencia y la exclusión, pero se convierten en agentes de dignidad y construcción democrática (Cubillos Rodríguez, 2012).

La construcción de ciudadanía y las subjetividades políticas que los jóvenes asumen en un contexto como el de la Comuna 4 de Soacha, se da entre relaciones altamente conflictivas y juegos de poder entre líderes comunales, grupos delincuenciales, instituciones gubernamentales, fundaciones, autoridades policiales, etc. En consecuencia, los jóvenes construyen unas formas propias de expresión política, donde aprehenden y desarrollan un manejo estratégico de las anteriores relaciones, y emerge individual y colectivamente un sentido de conservación de la vida y cuidado de sí mismo, y los otros (Apolinar Cantor y Rodríguez Cruz, 2016; Rincón Vinchira, 2019).

En concordancia con lo indicado, la subjetividad política de los jóvenes que puede promoverse o emerger espontáneamente, tiene que ver con el reconocimiento de las realidades cotidianas como espacios de vivencia de lo político, trascendiendo las acciones políticas estado-céntricas y las estructuras gubernamentales. Es así, como lo político parte del

reconocimiento de los sujetos como protagonistas de su historia, del conocimiento de sí mismos y de sus contextos/territorios, no como algo ajeno, sino como un asunto de todos, y, por lo tanto, relacionado con la resolución de problemáticas sociales y la búsqueda del bien común. Esto trae intrínseco el encuentro con el otro, donde se movilizan las subjetividades, se reconfiguran certezas y se adoptan otros modos de comprensión (Patiño Gaviria, Duque Monsalve, y Villa Holguín, 2017).

Se hace necesario mencionar la definición explícita de liderazgo. Respecto a esto, Bass (1990) menciona lo siguiente:

El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo (p. 19-20).

Ahora bien, resulta importante acotar la definición de liderazgo juvenil, sobre ello Koerich (2016) relaciona en su artículo de investigación llamado “Liderazgos juveniles en construcción: el proceso de asambleas en la Casa de la Juventud (Canoas, Brasil)” que éste concepto se ha difundido como un lema en los diferentes discursos marcados por la participación social y que la necesidad de que los jóvenes se posicionan frente a decisiones y/o cuestiones sociales y sean protagonistas, cada vez es más alta.(Koerich, 2016)

En este documento se hace énfasis que el liderazgo juvenil tiene como objetivo una especie de emancipación de los jóvenes. Es decir, que las decisiones que se tomen por sí mismos buscan no

solo promover una conciencia crítica frente a problemáticas reales que les afligen, sino la creación de múltiples estrategias prácticas y eficaces que les permitan solucionarlos de forma inmediata. Cabe mencionar que, en este ejercicio, se identifica que los jóvenes tienen una concepción de liderazgo, asociada con su intervención en el voluntariado o la defensa de la participación individual, y partiendo de esta concepción es posible afirmar que esta práctica es vista como un incentivo para prevenir la delincuencia juvenil. (Koerich, 2016)

En este proceso de construcción de liderazgo juvenil, un elemento decisivo en la labor pedagógica es la centralidad en el joven actor. Esto implica que el desarrollo de las actividades que le motivan a tomar iniciativas, a asumir un papel de sujeto, le incentiven a la condición pasiva del espectador a ser actor. Este proceso de educación requiere la experiencia de prácticas donde los jóvenes pueden ejercer valores, desarrollando un sentimiento de pertenencia. Por tanto, es importante que esta educación para la ciudadanía sea construida no solo por el discurso, sino por la experimentación de acontecimientos (Koerich, 2016)

Ahora bien, teniendo en cuenta el desarrollo conceptual sobre liderazgo, se encuentra la experiencia sobre la creación de un programa para el fortalecimiento de liderazgos juveniles en la fundación Centro de Apoyo al Desarrollo Local ubicada en Argentina. Esta iniciativa consistió en formar jóvenes integrantes de diversas organizaciones comunitarias en temas de liderazgo incluyendo metodologías para replicar en otros espacios (Blejmar, Nirenberg y Perrone, 1998). La Fundación orientó el programa de acuerdo a tres elementos centrales: a) el sujeto, desde el autorreconocimiento de cada joven, análisis de sus fortalezas y debilidades, su “historia de elecciones y desarrollo del proyecto personal” (p.35); b) lo conceptual en cuanto a comprender el significado de liderazgo juvenil y temas en relación a las acciones que podrían liderar (salud,



deporte, educación, política, entre otros; c) y lo instrumental teniendo en cuenta temas como negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y demás. (Blejmar, Nirenberg y Perrone, 1998)

Otra experiencia, esta vez a nivel local, se encuentra la investigación realizada por Camacho y Soto (2014) en la que se describe una práctica pedagógica crítica en torno a la generación y fortalecimiento de liderazgo haciendo uso del fútbol como herramienta para tal fin. Los investigadores afirman la importancia de generar espacios de concientización y empoderamiento comunitario teniendo como base la convivencia y el liderazgo juvenil (Camacho y Soto, 2014).

En razón a lo antes expuesto, tenemos que la construcción de liderazgos en los jóvenes compone un conjunto de acciones individuales y sociales que implica reconocer a esta población como sujeto de derechos con capacidad de agencia y decisión. A esto se suma, la comprensión de sus proyectos de vida y como estos integran roles y acciones de liderazgo en un entorno que alimenta su vida y la dirección de ésta.

En este sentido, el concepto de *proyecto de vida* se sujeta de otros conceptos como lo es “itinerario vital” y “curso de vida”; estos le aportan profundidad contextual e histórica ya que se resaltan las realidades de un tiempo y espacio determinado, de tal manera que identifica las diversas circunstancias en las que sujetos individuales y colectivos pueden vivir de acuerdo a su edad, género, clase, territorio, estado político y su relación entre sí (Casal, García, Merino y Quesada, 2006; y Mayer, 2009 citados en García Yepes, 2017). De esta forma, se ubica en una trayectoria continua e ilimitada que juega con diversos ámbitos, desde un sistema micro, como lo es la familia; hasta uno macro, como lo es el tiempo y la política.

El proyecto de vida se entiende como el proceso construido por un individuo que otorga dirección a su visión personal desde un conjunto de acciones y decisiones que dan sentido al ser, hacer y vivir, teniendo en cuenta las oportunidades y dificultades que se pueden presentar en dichos propósitos (D'Angelo, 2003, p. 3). En otras palabras, el proyecto de vida no es estático, es dinámico, se mueve en diversos escenarios y contiene dimensiones para su entendimiento y construcción, otorgando autorreflexión, autodeterminación personal, visión, compromiso, autoestima, positivismo, autovaloración y la constante búsqueda de la autorrealización, de tal manera que se potencien los aspectos positivos y se superen los negativos (Castañeda y Vargas citados en García Yepes, 2017).

Los escenarios en los que el sujeto toma elementos para su construcción se ven reflejados en las diversas áreas de la vida que son primordiales para el individuo, tales como la sentimental, sociopolítica, cultural, profesional, familiar, intelectual, espiritual y económica. Se comprende la naturaleza del proyecto de vida en la medida que el individuo interpreta hechos pasados, acciones, comportamientos y actitudes para estructurar aquellas aspiraciones que pretende alcanzar a futuro en las dimensiones que subjetivamente son indispensables para la forma de vida esperada, partiendo además de analizar su territorio y relaciones sociales que fueron la base para la toma de decisiones de un futuro posible. (D'Angelo, 2000; Leiva, 2012; Castañeda, 2001; Lomelí-Parga et al. 2016, citados en Yepes, 2017)

De acuerdo a lo descrito, el concepto proyecto de vida, puede definirse desde cuatro miradas: una perspectiva humanista reconociendo la existencia de un futuro que contiene esperanza, aspiraciones y una misión que da sentido a la vida (Maslow, citado en Suárez, Alarcón y Reyes, 2018); como estrategia para ubicarse en sus realidades (Heidegger citado por Suárez Barros et

al., 2018); como un proceso operativo que contiene tareas y recursos personales que estructuran la identidad del ser en un corto, mediano y largo plazo; y Suárez-Barros et al. (2018) afirman que el proyecto de vida en los jóvenes se centra en orientar el uso del tiempo con los medios y cualidades que cuentan para desarrollarlo.

El concepto de proyecto de vida indica no solamente la importancia de su conocimiento, también la necesidad de implementarlo en las diferentes etapas de la vida. De acuerdo con lo anterior, a nivel nacional se registran diversas experiencias de fundaciones que han trabajado con jóvenes para la construcción de su proyecto de vida desde diversas actividades que giran en torno a lo deportivo y lo cultural.

El Programa Redes de la Fundación San Antonio en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá en donde se desarrollaron actividades con énfasis en el aprovechamiento del tiempo libre y la enseñanza de herramientas que promuevan la transformación en su entorno familiar y social (Vargas López, 2011). De esta manera, la fundación busca que los jóvenes de contextos vulnerables puedan ejercer sus derechos y deberes, fomenten prácticas no violentas que contribuyan a la convivencia pacífica y tejer relaciones basadas en el respeto hacia sí mismos, hacia su familia y sociedad. (Vargas López, 2011, p. 47).

Otra de las experiencias registradas a nivel local corresponde a la Fundación Proyecto de Vida con sede en Ciudad Bolívar, Usaqué y Soacha, la cual se dedica a la formación artística y política de jóvenes quienes residen en barrios de altos riesgos y vulnerabilidades. Esta Fundación concentra sus esfuerzos en educar para la paz y construir proyectos de vida a través del descubrimiento de capacidades y talentos, para ello, destacan las artes plásticas, el teatro, la danza, la música y el deporte como dispositivos pedagógicos en dicha finalidad (Fundación

Proyecto de Vida, 2020). Adicionalmente se encontró que UNICEF (2019, pp. 23-27) ha desarrollado proyectos en los barrios de Soacha donde formaron a la comunidad, entre ellos se encuentran los y las jóvenes, en herramientas para el manejo de conflictos, la escucha activa, así como el reconocimiento de emociones y opiniones de sí mismos y los demás; esto con el fin de promover el liderazgo comunitario y local.

En relación con la construcción de proyectos de vida y liderazgo en jóvenes, se encuentra un elemento potencializado de lo anterior como lo es el aprovechamiento del tiempo libre por medio del deporte, la recreación y los espacios artístico-culturales. Estas son prácticas que para la Fundación Parche de Amigos tienen gran importancia, puesto que, a partir de éstas, se propone mejorar la calidad de vida de los jóvenes, promover su bienestar y desarrollo. En esta línea, (Cruz, Cuervo y Ayala, 2019) del trabajo de grado titulado “Escribiendo nuevas historias” Los talentos del Municipio de Soacha.”, comprueban lo siguiente: “en los jóvenes que realizaban prácticas culturales, se evidenció un cambio significativo en su manera de comunicarse ante la sociedad y al mismo tiempo, se hizo evidente la forma en que consolidaron un proyecto de vida positivo” (Cruz, Cuervo y Ayala, 2019).

Por otra parte, y teniendo en cuenta la práctica del fútbol como dinámica de posibilidad para el liderazgo de los jóvenes y la construcción de sus proyectos de vida, la investigación de (Hernández y Canto, 2005) da luces sobre esta materia, dado que indica que en el fútbol existen roles de liderazgo, y en consecuencia, “un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que crean en él [...] el entrenador debe actuar como un verdadero líder para su equipo y sus jugadores” (Hernández y Canto, 2005). Más aún, Hernández y Canto (2005) mencionan que un líder es:

Instructor técnico al dirigir el entrenamiento, maestro al enseñar, motivador al crear un enfoque positivo, juez al diseñar y legislar, director al liderar deportistas, administrador al solucionar problemas burócratas, asesor al aconsejar, amigo al compartir, padre y madre al apoyar, científico al analizar y evaluar, actor al cambiar los papeles, político al relacionarse con el poder y estudiante al oír, aprender y estudiar. (p. 7)

El artículo de investigación “El ocio de los jóvenes vulnerables: importancia, satisfacción y autogestión” cuyos autores son Rodríguez, López y González (2017), tiene como objetivos de indagación: primero, analizar cómo valoran los jóvenes en situación de vulnerabilidad su actividad de ocio en términos de importancia, satisfacción que les produce y autogestión de ésta; segundo, identificar si éstas valoraciones difieren de jóvenes que no se encuentran en situación de vulnerabilidad; y finalmente, determinar las relaciones entre las distintas valoraciones de los jóvenes vulnerables frente a su actividad de ocio (Rodríguez Bravo et al., 2018). Los resultados se desprenden de un estudio cuantitativo donde participaron 2.694 jóvenes a quienes se les aplicó un cuestionario (Rodríguez Bravo et al., 2018).

Como conclusiones de este estudio se tiene que los jóvenes vulnerables conceden una elevada importancia al ocio y se muestran altamente satisfechos con las actividades de esta categoría (Rodríguez Bravo et al., 2018). Es decir, confirma el ocio como medio de desarrollo, autorrealización, satisfacción personal, y como fuente de calidad de vida y bienestar social (Rodríguez Bravo et al., 2018). Así mismo, se refuerzan los postulados de investigaciones donde se defiende el derecho al ocio de los más vulnerables (Rodríguez Bravo et al., 2018). De otro lado, los jóvenes vulnerables conceden menos importancia al ocio respecto aquellos jóvenes no

vulnerables, y esto responde a que dadas las dificultades socioeconómicas hay más probabilidad de renunciar a las actividades de ocio (Rodríguez Bravo et al., 2018).

De acuerdo con los resultados de la investigación es importante fortalecer la intervención socioeducativa a fin de que los jóvenes autogestionen sus actividades de ocio posibilitando experiencias valiosas y oportunidades de cambio de sus dificultades sociales (Rodríguez Bravo et al., 2018). Finalmente, los autores consideran pertinente complementar los análisis con estudios cualitativos que permitan profundizar en lo antes expuesto y brinde insumos para el diseño de proyectos de intervención socioeducativa con jóvenes vulnerables (Rodríguez Bravo et al., 2018).

Por su parte, en la tesis de grado: “La metodología de fútbol por la paz y su posible influencia en la construcción de tejido social y generación de capacidades. Altos de Cazucá, Soacha, Colombia” realizada por Daza (2014), se busca identificar la influencia del fútbol en la construcción y fortalecimiento del tejido social en el contexto en el que se encuentran los jóvenes, y pretende determinar cómo a partir de esta práctica deportiva los jóvenes participantes se pueden empoderar sobre las situaciones de sus proyectos de vida, intentando hacer transformaciones dentro de su comunidad (Daza, 2004).

Esta investigación es de tipo exploratoria. En ésta uno de los aspectos importantes que se concluye es que el fútbol fomenta las habilidades de liderazgo de los jóvenes, permitiendo que se construya en ellos más confianza y autoestima, además de habilidades de comunicación y cooperación (Daza, 2004). Otro de los recursos que brinda esta investigación es que indudablemente hay un grupo de jóvenes que, si bien tiene intenciones de participar en su comunidad, manifiesta que su idea de propósito o de cambio personal e individual es distinta.

Quieren alejarse de las problemáticas de su entorno, sin embargo, actúan desde la pasividad, actitud que impide la transformación de las dinámicas sociales de sus entornos (Daza, 2004).

Ahora bien, es pertinente acotar que los jóvenes que han participado en la metodología de Fútbol por la Paz han tomado la decisión de aprender y aportar siempre con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y la de las generaciones venideras de su comunidad Altos de Cazucá, por medio del aprovechamiento del tiempo libre. Esto permite crear tejido social, por medio de la unión, la proposición y realización de ideas en pro de la transformación de un barrio, una ciudad o un país (Daza, 2004).

De forma complementaria, a la ya citada revisión documental y conceptual se realizó una exploración normativa, a modo de marco institucional vinculado a los procesos de liderazgo juvenil y construcción de proyectos de vida de esta población.

De acuerdo con el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica (OIJ), la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes es el único tratado que está centrado en los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de personas jóvenes, las cuales se determinan entre los 17 y 24 años. Los gobiernos que firman el pacto tienen la obligación de reconocer y garantizar los derechos de los jóvenes aplicando medidas en políticas regionales. La convención entra en vigor a partir del año 2008.

Este instrumento jurídico comprende la importancia de atender la etapa de juventud debido a sus particularidades físicas, psicosociales y de identidad, además de ser el momento del curso de vida en el que se consolida “la personalidad, la adquisición de conocimientos, la seguridad personal y la proyección al futuro.” (OIJ, 2017, p.2). Para ello, tiene como finalidad reivindicar

su condición como sujetos sociales y políticos, actores estratégicos para el desarrollo y capaces de ejercer derechos como

La educación, el empleo, la salud, el medio ambiente, la participación en la vida social y política y en la adopción de decisiones, la tutela judicial efectiva, la información, la familia, la vivienda, el deporte, la recreación y la cultura en general. (OIJ, 2017, p.2)

Lo anterior, teniendo en cuenta que en América se presentan situaciones que afectan al desarrollo integral de los jóvenes debido a contextos de vulnerabilidad.

En razón a lo anterior, la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes dictamina en el capítulo 1, el artículo 4 sobre el derecho a la paz en el que debe garantizar que los jóvenes vivan en fraternidad, sin violencia y generando una cultura de paz a través de promover programas o acciones solidarias y cooperativas entre ellos. Así mismo, el artículo 5 describe el principio de no discriminación indispensable para las libertades y oportunidades de participación social sin importar las condiciones físicas, sociales, económicas, políticas, sexuales o culturales.

Ahora bien, el capítulo 2 de la Convención especifica los derechos civiles y políticos de los jóvenes entre los que se encuentran los artículos 9, 10, 14 y 16, los cuales corresponden al derecho a la vida, la integridad personal, a la identidad y personalidad propia, a la libertad y seguridad personal. Adicionalmente, se encuentra el artículo 18 sobre el derecho a la libertad de expresión, reunión y asociación, en el que se establece la libertad que tiene los jóvenes de crear sus propias formas de organización en las que se informen, conversen de sus problemas y así mismo propongan iniciativas para la resolución de estos desde políticas públicas y garantice así la participación activa para su formulación. Por lo que los Estados parte tienen la obligación de proteger su autonomía y promover medidas para financiar las iniciativas juveniles.



El artículo 21, corresponde al derecho a la participación de los jóvenes en la vida social y política por lo que se estipula la responsabilidad de los Estados por fomentar procesos sociales que contribuyan a este derecho y a su protección a través de medidas legislativas.

En el capítulo 3, el cual comprende los derechos sociales, económicos y culturales se afirman los derechos como la educación integral, a la cultura y el arte, a la salud, al ocio y esparcimiento con el fin de “alcanzar el conocimiento mutuo y el respeto a la diversidad cultural y a la solidaridad.” (OIJ, 2017, p. 14). También se incluye el derecho al deporte en el artículo 33 de este capítulo en el que establece la importancia de las prácticas deportivas debido a la promoción de la salud y de valores como el respeto, la solidaridad, trabajo en equipo, superación personal y colectiva, así mismo los Estados parte tienen la obligación de generar acciones para eliminar la violencia dentro de estas prácticas.

Finalmente, los capítulos 4 y 5 corresponden a los mecanismos de promoción de lo establecido por la Convención y las normas de interpretación de esta. En los artículos de estos capítulos se encuentra el compromiso de los Estados sobre la creación de un organismo que genere políticas públicas pertinentes para los jóvenes; el seguimiento del cumplimiento de la Convención en cada país conferido para la Secretaría General de la Organización Iberoamericana de Juventud; y sobre la difusión de materiales en torno a la Convención (OIJ, 2017).

En cuanto al marco normativo nacional, se tiene el Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Ley 1622 de 2013) el cual tiene por objetivo:

Establecer el marco institucional para garantizar a todos los y las jóvenes el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil en los ámbitos, civil o personal, social y público, el goce efectivo de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico interno y lo ratificado en los Tratados

Internacionales, y la adopción de las políticas públicas necesarias para su realización, protección y sostenibilidad; y para el fortalecimiento de sus capacidades y condiciones de igualdad de acceso que faciliten su participación e incidencia en la vida social, económica, cultural y democrática del país (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).

Con el interés de dar cumplimiento al anterior objetivo:

- Se disponen medidas de prevención, protección y promoción (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).
- Se recomienda la formulación de políticas públicas referidas a la juventud en todos los niveles territoriales (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).
- Se dispone el Sistema Nacional de Juventudes, el cual corresponde a un conjunto de actores, procesos, instancias, programas y proyectos que operativizan la ley y las políticas públicas relacionadas con la juventud (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).
- Se acuerdan los Consejos de Juventudes, que responden a “mecanismos autónomos de participación, concertación, vigilancia y control de la gestión pública e interlocución de los y las jóvenes en relación con las agendas territoriales de las juventudes” (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).
- Y se señalan tanto plataformas de las juventudes como asambleas de juventudes, las primeras como escenarios de encuentro y articulación entre jóvenes en cada ente territorial, y las últimas como espacio de consulta acerca de temas referidos a la juventud (Ley Estatutaria No. 1622, 2013).

En relación con los aspectos normativos en el ámbito local, se tiene la Política Pública para Juventudes del Municipio de Soacha, la cual fue aprobada en el año 2018. Y su concreción fue

producto de un proceso mancomunado entre la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Comunitaria, el Programa Juventud Generación de la Paz, y la Secretaria de Planeación y Ordenamiento Territorial (Alcaldía de Soacha, 2018).

Cabe señalar, además, que este proceso se enmarca en el punto 2 del Acuerdo de Paz, referido a la participación política. Esto bajo la convicción de que las transformaciones democráticas deben “reconocer otras formas de participación política, papel que cumplen los movimientos sociales, los Grupos Significativos de Ciudadanos, las Plataformas Sectoriales, las Mesas Comunitarias, las Veedurías Ciudadanas, entre otras expresiones organizativas y políticas que coexisten en la sociedad civil colombiana” (Gaitán Parra, 2019. párr. 4).

Para la construcción de la política pública se hicieron encuentros comunitarios denominados “constituyentes”, donde se plasmaron los imaginarios y las necesidades, y se crearon consensos a manera de pacto político, los cuales en efecto fueron acatados por la institucionalidad (Gaitán Parra, 2019). En últimas, “se subvirtió la lógica de subordinación de la comunidad al ámbito institucional... las juventudes deben pasar de ser objetos de estudio y de acción institucional a ser actores que ocupen la centralidad en las decisiones público-políticas” (Gaitán Parra, 2019. párr. 7-9).

La Política Pública de Juventudes destaca dos subsistemas, por un lado, el subsistema institucional con la Oficina de Juventud Generación de Paz, y otros programas y proyectos institucionales, y de otro lado, el subsistema de participación donde se encuentran: asambleas juveniles, casa de la juventud, festivales juveniles, plataformas juveniles, etc. (Gaitán Parra, 2019). Estos últimos son una apuesta por construir eficientes espacios de participación donde las

y los jóvenes puedan realizar sus demandas, y estas sean acogidas por la administración municipal.

A modo de ilustración, esta política pública tiene por objetivo:

mejorar las condiciones de vida de los y las jóvenes que habitan Soacha mediante la articulación de actores interinstitucionales e intersectoriales (público-privado)... de carácter inclusivo y participativo, que reconozca sus prácticas organizativas, objetivos y el carácter pluricultural de esta población en la garantía y goce de los derechos y deberes consagrados en la constitución política, leyes de la república y tratados internacionales suscritos por el Estado colombiano (Alcaldía Municipal de Soacha, s.f.).

Así mismo, contiene una serie de enfoques transversales que responden a las particularidades y potencialidades del municipio, de esta manera, se tiene: enfoque diferencial, de desarrollo humano, de seguridad humana, territorial, de género, de desarrollo a escala humana, para la paz y el posconflicto.

Entre tanto, la vigencia estipulada es de 10 años, lo cual indica acciones tanto a corto, como mediano y largo plazo. Y finalmente, está estructurada a través de 10 ejes estratégicos: 1) la educación como herramienta para el progreso de Soacha; 2) trabajo digno para el desarrollo humano; 3) arte y cultura como expresiones sociales juveniles; 4) salud y bienestar para los jóvenes de Soacha; 5) compromiso con el ambiente de Soacha; 6) convivencia para la paz, jóvenes en el posconflicto; 7) entorno familiar amable y confiable; 8) participación juvenil para la transformación social; 9) ocio, recreación y deporte como derecho fundamental de la juventud; y 10) integración e inclusión de la mujer y la diversidad juvenil (Alcaldía Municipal de Soacha, s.f.).

Por otra parte, con el ánimo de contribuir al fortalecimiento de la Fundación Parche de Amigos, resulta trascendental acompañar la configuración de una planeación estratégica, debido a los considerables efectos que ésta tiene al interior de la organización, permeando inevitablemente las acciones y procesos que se desarrollan a nivel externo, esto es, repercutiendo en la mejora del bienestar y calidad de vida de las poblaciones que hacen parte de su área de influencia, como es la comunidad del Barrio Rincón del Lago.

Existen diversas miradas acerca de la planeación estratégica, algunas de las cuales se pueden revisar en el artículo de Contreras Sierra (2013). Aquí se condensan diferentes aportes que, sin embargo, tienen componentes comunes. En este sentido, y en primer lugar, Davies (2000) señala que el fundamento de una planeación estratégica radica en entender que una estrategia alude a múltiples opciones, caminos y resultados (Citado por Contreras Sierra, 2013).

Ahora bien, en la esfera organizativa, una planeación estratégica está orientada a la definición de un norte, un futuro deseado. Para esto es necesario delimitar la visión y la misión. Esta última ahonda en quién es la organización, qué hace, qué persigue, para qué lo hace, y para quiénes lo hace. En tanto, que la visión es una imagen prospectiva de lo que quiere llegar a ser la organización en el futuro (Caldera, Ortega y Sánchez, 2017). En sintonía con lo anterior, también implica la definición de objetivos principales tanto a corto como a largo plazo, que están acompañados de planes de acción, y estos requieren para su realización la asignación de recursos, los cuales no solo son de tipo financiero (Contreras Sierra, 2013).

Lo anterior debe necesariamente contemplar tres aspectos: el entorno interno y externo de la organización, y el horizonte planteado debe ser flexible, viable, alcanzable, y partir de predicciones fiables y de análisis detallados, no de consideraciones subjetivas. Esto será

primordial en lo concerniente a la sostenibilidad de la organización (Contreras Sierra, 2013). Por otro lado, la planeación estratégica exige también desarrollar un amplio diagnóstico que analice las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas –DOFA–, permitiendo así identificar las condiciones en que se encuentra la organización en un contexto determinado. Incluso, desarrollar una sistematización de las experiencias de la organización, permite encontrar patrones de comportamientos tanto favorables como nocivos, de los primeros se sigue aprendiendo, mientras que los segundos deben ser susceptibles de modificación (Caldera et al., 2017).

El proceso que otorga a la organización de una dirección planificada puede ser tanto formal como informal. Así, Francés (2006) expresa que en lo formal encontramos el organigrama con la definición de roles, y reglamentos y/o manuales que plasman las reglas de funcionamiento interno. Desde la perspectiva informal, encontramos medidas que surgen de forma imprevista y que no han sido presupuestadas o estimadas con antelación (Citado por Contreras Sierra, 2013). El entramado de todo lo antes precisado, debe estar sujeto a mecanismos constantes de seguimiento y evaluación, con el propósito de determinar la efectividad del plan estratégico (Caldera et al., 2017).

En conclusión, la cristalización de la planeación estratégica es la respuesta a las siguientes cuestiones: ¿cuál es el estado actual de la organización? ¿Cuál es el estado deseado de la organización? Y ¿cómo la organización alcanzará este estado deseado? (Contreras Sierra, 2013) Es así como tener claro lo anterior, es un valor agregado a la hora de concretar redes y alianzas, debido a que la organización se muestra estructurada, con objetivos coherentes, con acciones presupuestadas, y preparada para los riesgos.

La revisión anterior da lugar de manera sucinta a diferentes precisiones conceptuales, así como estudios de caso y experiencias investigativas que brindan orientaciones significativas para abordar el liderazgo juvenil y la construcción de proyectos de vida por parte de esta población en el Barrio Rincón de Lago. Adicionalmente, se avanza en la definición desde diferentes concepciones de la planeación estratégica como una herramienta de gerencia que permitirá fortalecer los acciones y procesos de la Fundación Parche de Amigos.

### **Método y técnicas de recolección de información**

Para el presente proyecto la población objeto de estudio son los integrantes de la Fundación, los líderes comunitarios y los jóvenes que participan en la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes. En segundo lugar, se describe la pertinencia de la fenomenología para construir la propuesta de planeación estratégica enfocada en la construcción de liderazgos juveniles como componente del acompañamiento integral de la Fundación Parche de Amigos. Finalmente, en coherencia con el método, se seleccionan dos técnicas para la recolección de la información: Grupos focales para los integrantes de la Fundación y entrevistas semiestructuradas dirigidas a grupos de interés, como son: jóvenes y líderes comunitarios.

Tabla 2

#### *Métodos y técnicas de recolección de información*

<b>Población objeto de estudio</b>	Soacha es uno de los municipios de Cundinamarca con mayor densidad poblacional, lo que se debe en gran medida a la migración campo - ciudad producto del conflicto armado y a la búsqueda de lugares dormitorio cerca de la ciudad de Bogotá. Las personas que se asientan en este municipio provienen de lugares muy diversos, incluso hay un gran número de comunidades afrodescendientes e indígenas. Esta diversidad cultural hace que los procesos de integración y convivencia se
------------------------------------	---

	<p>dificulten (Alcaldía Municipal de Soacha, 2018; Gobernación de Cundinamarca, s.f.c).</p> <p>En el año 2017, se realizó un censo que arrojó la cifra de 1.003.454 habitantes en la zona urbana, de los cuales el 35,16%, es decir, 352.486 personas corresponden a la población adolescente y joven desde los 11 hasta los 30 años (Alcaldía Municipal de Soacha, s.f.)</p> <p>Uno de los barrios de la comuna 4 de Soacha es el barrio Rincón del Lago, que se encuentra próximo al río Tibanica y los cerros orientales en la comuna 4 de Soacha ubicada en el departamento de Cundinamarca a 18 Km hacia el sureste de Bogotá. Las actividades económicas que principalmente desempeñan quienes viven en esta zona se agrupan en el sector terciario de la economía y están vinculadas al empleo doméstico, ventas ambulantes, comercio, obreros de la construcción, vigilancia privada, reciclaje, etc. (Infante Pinzón, 2014 y Castaño, 2009 cit. en Mayorga, 2015)</p> <p>Los jóvenes hombres comprenden edades entre 6 y 19 años, entre tanto, las mujeres jóvenes tienen edades entre 11 y 15 años. Ambos grupos poblaciones pertenecen a la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes, y algunos llevan una amplia trayectoria de participación. Los jóvenes provienen de diferentes lugares del territorio nacional.</p> <p>Entre tanto, los líderes comunitarios habitan el territorio desde hace aproximadamente 18 años, y están estrechamente vinculados a la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes y participan de otros procesos organizativos de base como Juntas de Acción Comunal y otras fundaciones trabajando conjuntamente.</p> <p>Por otro lado, los integrantes de la Fundación Parche de Amigos son jóvenes entre los 20 y 27 años, habitantes de diversas localidades de Bogotá, en su mayoría profesionales en diferentes disciplinas.</p>
<b>Diseño metodológico</b>	<p><b>Fenomenología:</b> El análisis fenomenológico permite explorar, describir y comprender las perspectivas de los sujetos con relación a sus experiencias con determinado fenómeno, en este sentido, pueden abordarse los puntos de vista de manera individual o significados contruidos colectivamente (Hernández Sampieri et al., 2014). Para la investigación se hace pertinente en la medida que se pueda aclarar elementos relevantes, recoger las experiencias vividas, reflexionar en torno a ellas y construir la propuesta de planeación estratégica enfocada en la formación de</p>



	liderazgos juveniles, uno de los componentes del acompañamiento integral a la población seleccionada.
<b>Técnicas cualitativas</b>	<b>Grupos focales</b> (Integrantes de Fundación): método o forma de recolectar información necesaria para una investigación a través de un grupo de discusión, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de generar una interacción y conversación guiada por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc. (Aignerren, 2006; Beck, Bryman y Futing, 2004). Es pertinente en cuando la necesidad de conocer las percepciones de la organización, sus experiencias con la comunidad y las urgencias de gestionar un plan ordenado, estratégico, coherente y eficaz.
	<b>Entrevistas</b> (Comunidad – integrantes de fundación): las técnicas cualitativas a usar son entrevistas semiestructuradas individuales. Estas se refieren a un diálogo e intercambio de información que permite dar cuenta de qué manera los sujetos conciben, viven y asignan contenido a una experiencia (Guber, 2011). Si bien se sigue una guía de preguntas no se convierte en una camisa de fuerza, y en consecuencia, se pueden abrir caminos de indagación a raíz de nuevos temas que planteen en la conversación los entrevistados (Hernández Sampieri et al., 2014). Se hace pertinente en la medida que se entable un diálogo con los grupos de interés que puedan aportar a la construcción de una metodología contemplada en la planeación estratégica propuesta para la fundación.

Nota. Elaboración propia.

### **Ubicación Barrio Rincón del Lago.**

Figura 1. Ubicación Barrio Rincón del Lago



Fuente: Google Maps

### Selección de componentes

Para definir los elementos con los que se construyeron los instrumentos de recolección de información y la base para la construcción de la propuesta de planeación estratégica para el componente de liderazgo juvenil, se tuvo en cuenta los encuentros iniciales con la Fundación en los que priorizaban acciones para el fortalecimiento comunitario a través de contribuir al desarrollo y bienestar de los jóvenes de la Escuela Corintos de Afrodes. De acuerdo con lo anterior, se desarrolló la revisión documental con tres categorías principales: liderazgo juvenil, participación comunitaria y proyecto de vida. A partir de ello, las subcategorías se seleccionaron analizando cada temática debido a conocer la percepción de los actores involucrados sobre el concepto de liderazgo juvenil, intereses, expresiones y prácticas para lograr el fortalecimiento.

Para la subcategoría de participación comunitaria se tuvo en cuenta las apropiaciones del territorio, los conflictos que atañen a la población juvenil y las formas en las que se puede promover la participación comunitaria. En cuanto a la categoría de proyecto de vida, se orientaron exclusivamente a jóvenes y a la Fundación con el fin de comprender directamente los actores quienes posibilitan las estrategias enmarcadas en la misión de la organización; para lo cual se tuvo en cuenta las subcategorías de identidad y la materialización para alcanzar el proyecto de vida de los jóvenes.

Finalmente, la categoría de planeación estratégica fue dirigida principalmente a la Fundación Parche de Amigos con el fin de responder a los componentes que comprenden la herramienta aquí desarrollada. (Ver Anexo. 2)

### **Identificación de actores**

Los actores participantes de la recolección de información, y, por ende, con quienes se aplicaron los instrumentos fueron dos jóvenes participantes de los procesos que desarrolla la Fundación en la comunidad y de la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes, se pretendió que estos jóvenes tuvieran la mayoría de edad o cercana a la misma, y tuvieran roles de liderazgo en la comunidad.

Por otro lado, se contó con la participación de dos líderes comunitarios que entretejen lazos con la Fundación Parche de Amigos, en la construcción de actividades que giran alrededor de los jóvenes y que permiten potenciar distintas habilidades. Dados los encuentros con la Fundación, se permitió identificar lo importante que es para ésta el trabajo mancomunado con estos líderes y la importancia que ejercen en el desarrollo de su misionalidad, sin lugar a duda son considerados aliados fundamentales. Cabe precisar que uno de los líderes es entrenador de la Escuela de

Fútbol Corintos de Afrodes, y la otra participante es líder comunitaria de un barrio cercano llamado La Isla.

Finalmente, y no menos importante, se encuentran como actores los integrantes de la Fundación Parche de Amigos, quienes de manera detallada hicieron posible la recolección de información necesaria para completar el diseño y/o planteamiento de la propuesta de planeación estratégica aquí expuesta. (Ver Anexo. 2)

### **Aplicación del instrumento**

De acuerdo con lo establecido en el diseño metodológico y en lo referente a métodos y técnicas de recolección de información, se llevaron a cabo cuatro entrevistas semiestructuradas con líderes comunitarios y jóvenes, las cuales tuvieron una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos; y se desarrollaron 3 grupos focales con la Fundación, que tuvieron una duración promedio de 2 horas. Lo anterior junto con el procesamiento de la información fueron actividades que se realizaron a lo largo del mes de octubre del presente año. Dada la emergencia sanitaria presentada, este diagnóstico se realizó a través de un canal virtual (con los integrantes de la Fundación) y telefónica (con los líderes y los jóvenes). (Ver. Anexo 3)

## **Interpretación y presentación de la información recolectada**

### **Liderazgo juvenil**

En la comunidad y de acuerdo a los relatos y experiencias de líderes comunitarios y algunos jóvenes, estos últimos se reconocen y son reconocidos como líderes, significando esto: seguridad, confianza y respeto por sí mismos; pertenencia y apropiación de la comunidad y el territorio; preocupación constante por la población juvenil; constituirse y representar un ejemplo a seguir para niñas y niños; participación y tránsito por la educación formal; y en últimas, permitir que otros líderes surjan con el ánimo de que los procesos sociales no finalicen. Lo anterior, da cuenta que los jóvenes de una u otra manera conocen los beneficios de edificarse como líderes juveniles, y, por ende, estarían interesados en participar de las acciones que genere la Fundación al respecto.

Adicionalmente, y en relación con lo descrito, desde la Fundación se considera el liderazgo juvenil como un proceso de empoderamiento, libertad de expresión, autorreflexión, toma de decisiones individuales y colectivas, y conciencia sobre el contexto para explorar las posibilidades de transformación en clave comunitaria.

Ahora bien, y según los jóvenes y los líderes comunitarios, la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes es el germen para el surgimiento de liderazgos juveniles, pues a los participantes se le exige responsabilidad, constancia, disciplina, tolerancia frente a la diferencia, buena comunicación, y quienes ocupan la posición de capitán en un partido de fútbol también deben tener la habilidad de dirigir el equipo. Por otro lado, desde la Fundación se concibe el fútbol como un canal de apropiación del territorio y fortalecimiento del tejido social, debido a los lazos que se entretajan entre la comunidad y diferentes actividades como: entrenamientos, partidos, arreglos de la cancha, etc. Ahora bien, y en el marco de las anteriores dinámicas, en los más pequeños se crea una doble inspiración: ser líder comunitario en medio del fútbol.

Por otro lado, los jóvenes que actualmente son líderes nutren su quehacer de las experiencias de liderazgo que hay en la comunidad, en este sentido, para continuar su fortalecimiento y fomentar otros liderazgos, los diferentes actores con quienes se conversó, concuerdan en la necesidad y relevancia de actividades como: charlas, capacitaciones e intercambios de experiencias con cierta periodicidad, desde una mirada lúdica y/o didáctica anclada a la educación popular, y que contemple de una u otra manera escenarios virtuales. Lo anterior, teniendo como objetivo aprendizajes profundos acerca del liderazgo juvenil, y afianzar este como una opción de vida desde el ámbito en el que se desee ser líder y según el tipo de liderazgo que se quiera desarrollar. Unido a lo mencionado, también se hace importante la realización de eventos deportivos, particularmente desde el fútbol, que potencien la creación del liderazgo en los jóvenes.

Entrelazando la información recolectada raíz de los grupos focales y las entrevistas con la revisión conceptual, documental y normativa, se puede asegurar que, desde la relación entre ciudadanía y juventud, hay en efecto reflexión y análisis, posicionamiento frente a cuestiones sociales, y transformación del contexto social, lo cual puede potencializarse a través de la confluencia entre discursos y experiencias. Más aún, en lo anterior coadyuva la práctica del fútbol, dada las actitudes, habilidades y capacidades que promueve, y las cuales concuerdan con lo señalado por la literatura en esta temática. Finalmente, lo expresado por los diferentes actores tiene lugar y se enmarca en las disposiciones normativas del Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica, el Estatuto de Ciudadanía Juvenil y la Política Pública de Juventudes de Soacha, pues los jóvenes en efecto ejercen su ciudadanía, son sujetos de derechos y sujetos políticos, y en últimas están aportando al desarrollo de su entorno.

## **Participación comunitaria**

De acuerdo con la revisión documental, las entrevistas y grupos focales realizados a la comunidad y a la Fundación, se reconoce que el territorio en el que habitan los jóvenes comprende problemáticas que los afecta directamente tales como el microtráfico, la presencia de pandillas o la influencia a pertenecer a estas, la inseguridad debido a la violencia y pobreza, como bien lo expresa los jóvenes, los líderes comunitarios y la Fundación. Lo anterior, da cuenta, no solo del contexto de vulnerabilidad en el que viven los jóvenes, convirtiéndolos en población objeto de intervención (Cubillos Rodríguez, 2012), como bien se especificó en el marco conceptual, sino también de los obstáculos que representa para ellos ejercer su participación comunitaria.

En este punto, es importante describir factores relevantes a la hora de comprender la participación comunitaria de los jóvenes en el barrio Rincón del Lago: en primer lugar, se encuentran el reconocimiento de las problemáticas que los atañe; sin embargo, existe una debilidad frente a su construcción política en razón al desconocimiento de su papel frente a las Juntas de Acción Comunal (JAC) y, además, el miedo de ejercer su liderazgo debido a la coyuntura nacional.

Otro factor, está asociado con las ideas familiares frente a su ejercicio de ciudadanía y el vínculo comunitario, lo cual se relaciona con el imaginario juvenil poco empoderado que menciona Apolinar y Rodríguez (2016). De acuerdo a lo anterior, los líderes expresan preocupación al no tener representantes juveniles en las JAC y afirman la necesidad de re-educar a los jóvenes y sus familias sobre el valor y la importancia de la organización barrial, la

visibilización de su voz y las acciones en beneficio del otro; de esta manera, reivindican su identidad y derechos.

Ahora bien, en las entrevistas con los jóvenes, los líderes comunitarios y la Fundación se encuentra al fútbol como una herramienta y referente comunitario que permite a los jóvenes sentirse acogidos y reconocidos en el barrio. También, la Fundación comprende la necesidad de generar otros espacios deportivos y culturales para la inclusión de más jóvenes, pero, sobre todo, fortalecer las acciones que ya han desarrollado como los entrenamientos y campeonatos entre escuelas de fútbol, actividades que motivan a los jóvenes como bien lo expresaron en las entrevistas realizadas. Por lo anterior, tanto líderes, la Escuela de Fútbol, jóvenes y Fundación Parche de Amigos coinciden en mantener sus vínculos como aspectos claves para el trabajo social y, ampliar sus escenarios a través de la organización barrial.

A pesar de que se han realizado jornadas en el barrio como el cuidado de espacios tales como la biblioteca, el parque y la cancha a través de acciones como la limpieza del territorio, de acuerdo con las experiencias de los líderes entrevistados, no han sido suficientes para reflejar la participación de los jóvenes dentro de la comunidad. Por ello, afirman la necesidad de seguir promoviendo la pertenencia y el aprecio por el barrio a través del acompañamiento de otros actores que apoyen a los jóvenes en reproducir acciones innovadoras de participación.

Finalmente, se encuentra la percepción de la comunidad y la Fundación en cuanto a la ausencia estatal, por lo que reconocen la importancia de generar procesos de alianzas comprometidas con el bienestar y calidad de vida de los jóvenes, tales como el SENA o la Alcaldía de Soacha. Esto no solo aportará a su proyecto de vida y participación; también favorecerá al acompañamiento integral deseado por la Fundación Parche de Amigos. Lo anterior



se fundamenta en la necesidad de generar espacios para la formación ciudadana y orientación en la toma de decisiones que contribuyan a la transformación social y personal (Patiño, Duque y Villa, 2017), de tal manera que aporte a su mirada como protagonistas de su historia y apropiación de su territorio.

### **Proyecto de vida**

Con relación al concepto de proyecto de vida, uno de los factores importantes, que incluso los integrantes de la Fundación reconocen como una oportunidad externa, en uno de los grupos focales realizados, es la permanencia en el territorio. Para ellos, el hecho de brindar un apoyo constante a la comunidad, a diferencia de otras Fundaciones, ha permitido marcar la diferencia y producto de ese interés y compromiso es que se ha intentado en el transcurso del tiempo construir esos proyectos de vida. Una de las acciones a través de la cual se materializa dicho intento es cuando la Fundación motiva a los jóvenes a continuar con sus estudios, dejando de conformarse solo con el bachillerato, rompiendo aquellas cadenas generacionales.

Ahora bien, los líderes comunitarios no son ajenos a esta perspectiva que tiene la Fundación, y adicional a ello, en la entrevista que se lleva a cabo, la complementan: manifestando su deseo de que los jóvenes sean capacitados en emprendimientos y actividades deportivas y recreativas que los incentiven a una toma de decisiones acertadas, que los aleje de la delincuencia.

Para finalizar y no menos importante, se hace necesario, contrastar lo anterior con lo que piensan los jóvenes, para esto se precisa citar lo mencionado por Marcos<sup>1</sup> durante la entrevista acerca de este concepto “Los beneficios que trae planificar el proyecto de vida, es enfocarse en lo que se quiere y empezar a trabajar en eso hasta que se consigan las metas. El proyecto de vida

---

<sup>1</sup> Los nombres de los entrevistados han sido cambiados para proteger la identidad de los mismos.

está relacionado con el deporte porque a los pequeños y a los jóvenes se les dice que tienen que esforzarse en los entrenamientos por si algún equipo va a verlos[...] se puede salir adelante por medio del deporte” (Joven líder del barrio, comunicación telefónica, 28 de octubre de 2020). En resumen, para los jóvenes hay una relación estrecha entre el deporte y la construcción de proyectos de vida, esta es una afirmación que hay que reiterar a la Fundación, para que se siga fortaleciendo este aspecto, a través de diferentes actividades deportivas, especialmente, el fútbol.

### **Planeación estratégica**

En consideración al eje social que está atado a la planeación estratégica, y considerando una mirada externa desde los grupos de interés, es fundamental anotar las diferentes apreciaciones que los jóvenes y líderes comunitarios tienen a cerca de la Fundación Parche de Amigos.

En este sentido, los líderes comunitarios asociados a la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes y a diferentes procesos sociales de base, consideran la existencia de relaciones estrechas, compromiso y unión de esfuerzos en aras de la búsqueda de beneficios para los jóvenes y la comunidad en general. Entre tanto, los jóvenes califican la relación con la Fundación como buena, dado que identifican constancia, interés, apoyo e integración genuina en las diferentes actividades de la comunidad y la Escuela de Fútbol. En esta misma línea, y desde la óptica de la Fundación, se afirma que las relaciones con los jóvenes y la comunidad están basadas en el respeto, la fraternidad, la reflexividad, la sinceridad, la empatía, la confianza, y haciendo honor al nombre de la Fundación, se destaca la amistad.

En cuanto a las expectativas que tanto líderes comunitarios como jóvenes tienen hacia la Fundación, los primeros manifiestan la necesidad de implementar acciones formativas y transversalizadas por lo deportivo y cultural, en torno al ejercicio del liderazgo, el desarrollo de

emprendimientos, la resolución de conflictos, y el abordaje de asuntos organizativos vinculados a las Juntas de Acción Comunal. Por otro lado, los jóvenes esperan que de manera mancomunada se arregle la cancha donde entrenan, y desean que la Fundación pueda promover eventos deportivos como torneos, campeonatos y/o partidos amistosos con otras escuelas y equipos de fútbol, ya sea de la zona, del municipio o desde el ámbito regional.

Por otro lado, la información recabada específicamente con la Fundación en relación a la misión, visión, cadena de valor y DOFA –Debilidades, Oportunidad, Fortalezas y Amenazas-, se plasma en los siguientes apartados.

## **Resultados finales**

### **Perfil y caracterización de la organización**

El instrumento de gerencia social elegido para fortalecer organizacionalmente a la Fundación Parche de Amigos es la Planeación Estratégica, se entiende por ésta: “el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de ésta hacia el futuro”. (Serna, 1994, p.17). Por lo cual a continuación, se desarrolla la construcción de una propuesta de planeación estratégica en el componente de liderazgo juvenil.

En este sentido, la historia permite detallar hitos organizacionales que de una u otra manera marcan el rumbo de la Fundación (Canarias, Escobés y Altamira, 2010). El siguiente apartado da cuenta del recorrido realizado por ésta hasta el día de hoy.

### **Historia de la organización**

La Fundación Parche de Amigos es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo contribuir al desarrollo social de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, exclusión y/o discriminación. Como su nombre lo indica, surgen de un grupo de amigos que se conocen desde su infancia, específicamente desde los 5 años, esa época de inicio de colegio que pocos olvidan con facilidad. En el tránsito a su vida universitaria todos exploraron áreas del conocimiento distintas, las diferentes profesiones de todos han permitido promover la interdisciplinariedad y por ello desean, desde estas diferentes miradas, contribuir a trabajar por un país distinto.

La Fundación ha ido apoyando a la comunidad del Barrio Rincón del Lago en la Comuna 4 del Municipio de Soacha, participando a título personal y de manera voluntaria en las actividades propuestas por entidades estatales. Esta experiencia les permitió considerar la construcción de un proceso organizativo, es así como, en el 2019 se constituyen como Fundación. A partir de este momento, su labor se ha orientado hacia el acompañamiento integral a través de procesos comunitarios con NNAJ -niñas, niños, adolescentes y jóvenes- y sus familias, se han centrado en el componente de liderazgos y desarrollo de proyectos de vida a partir de actividades relacionadas con la práctica del fútbol, teniendo como referente la educación popular.

Para hacer posible esto, se han fortalecido lazos con la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes, quien ha sido indispensable en estos primeros años para el acercamiento con la comunidad.

A la fecha se ha logrado fortalecer el tejido social y potencializar las habilidades socioemocionales y deportivas de NNAJ y sus familias, logrando poco a poco el empoderamiento deseado.

Figura 2. Logo Fundación Parche de Amigos.



Fuente: Fundación Parche de Amigos.

### **Objeto social de la organización**

La misión se entiende como el fin y la identidad actual de la Fundación la cual se plantea a largo plazo y orienta la formulación de propósitos que la distinguen de otras organizaciones (Serna, 1994). Adicionalmente, la visión se comprende como la unión del presente con el futuro, y, por ende, da dirección a lo que quiere llegar a ser la Fundación (Serna, 1994).

#### **Misión.**

Brindar oportunidades y herramientas educativas de paz a los NNAJ y sus familias a través de un acompañamiento integral desde prácticas deportivas y culturales, fortaleciendo sus procesos comunitarios.

#### **Visión.**

Para el 2025 ser una Fundación innovadora en las formas de intervención social y acompañamiento integral de los NNAJ y sus familias en diversos territorios locales, generando procesos comunitarios sostenibles a través de múltiples actividades deportivas y culturales.

### **Principios.**

Los principios se definen organizacionalmente como “el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.” (Serna, 1994).

Los principios de la Fundación Parche de amigos son:

- Actuar con transparencia de cara a la sociedad, para cumplir con las disposiciones legales que permitan operar como Fundación.
- Investigación y análisis crítico en el contexto donde se ejecutan las acciones.
- Corresponsabilidad con aliados.
- Relaciones de horizontalidad y permanente diálogo con la comunidad atendida.

### **Valores.**

Los valores como aquellos que engloban prácticas o conductas en la Fundación, así mismo, “se utilizan para decidir, entre las personas de la entidad, si un comportamiento personal, en el marco de la actividad de la entidad, u organizativo es adecuado o inadecuado.” (Canarias, Escobés y Altamira, 2010). Los valores de la Fundación son:

- Compromiso.
- Empatía.
- Trabajo en equipo.
- Solidaridad.
- Justicia.
- Sencillez.

### **Portafolio de servicios.**

El portafolio de servicios es aquel que describe las acciones principales que desarrolla la Fundación en torno a su misión y objetivos estratégicos, además, es la carta de presentación ante actores o grupos de interés. En lo que sigue se presenta el portafolio de servicios de la Fundación:

La Fundación Parche de Amigos realiza acompañamiento integral desde cuatro miradas: práctica deportiva del fútbol, construcción de paz, medio ambiente y enfoque de género. Se centra en beneficiar a NNA (niños, niñas, adolescentes), jóvenes, mujeres, líderes comunitarios y víctimas del conflicto armado. Las principales acciones que desarrollan como Fundación son:

1. Actividades para el fortalecimiento de proyectos de vida en NNAJ que viven en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica.
2. Actividades deportivas alrededor de la práctica del fútbol (eventos como torneos y competencias) en aras de promover el liderazgo de NNAJ.

3. Actividades para la promoción de la equidad de género, la garantía y protección de los derechos de las mujeres, y la prevención y eliminación de las violencias contra las mujeres y las niñas.
4. Actividades de protección y conservación del medio ambiente a fin de aportar al desarrollo sostenible y la apropiación territorial.
5. Articulación y convenios con diferentes organizaciones comunitarias, gubernamentales y no gubernamentales (nacionales e internacionales) que tengan acciones orientadas hacia poblaciones vulnerables en el Municipio de Soacha con perspectiva de construcción de paz.
6. Formulación de proyectos enfocados al fortalecimiento comunitario, la autogestión social, y la construcción de proyectos de vida colectivos e individuales.

Actualmente, están desarrollando sus procesos en la comunidad del Barrio Rincón del Lago, Comuna 4 del Municipio de Soacha. Allí han logrado generar un vínculo efectivo con la población a través de la Escuela de Fútbol Corinto de Afrodes, y de esta manera han realizado acompañamiento integral a NNAJ - niños, niñas, adolescentes y jóvenes- y sus familias. Esto se ha incrementado en la situación coyuntural en la que hoy se encuentra el mundo, debido a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19.

### **Propuesta de planeación estratégica**

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor indica los procesos internos de la organización. En este sentido, los procesos estratégicos se refieren a aquellas actividades de la Fundación que dan



direccionamiento. Por otro lado, los procesos misionales son las acciones cotidianas que desarrolla la organización en función de la población que atiende y del tipo de acompañamiento que desarrolla, es decir, estos procesos son en buena medida su razón de ser. Finalmente, los procesos de apoyo están relacionados con las tareas soporte de la Fundación, es decir, aquellas que permiten su funcionamiento.

**Figura 3. Cadena de valor de la Fundación Parche de Amigos.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Formulación de estrategia DOFA**

**Matriz EFE.**

La matriz EFE hace alusión a las oportunidades y amenazas externas que se evidencian. Entiéndase por oportunidades aquellos hechos, tendencias o eventos que rodean una organización y podrían contribuir y/o facilitar la labor de ésta si son aprovechados de manera adecuada y por amenazas, aquellos hechos que interfieren dificultan o limitan el desarrollo de la organización. (Serna, 1994).

En este sentido, se precisa mencionar que este diagnóstico externo se realizó en la Fundación Parche de amigos incluyendo una revisión de ciertos tipos de factores que se relacionan a continuación:

**Económicos.** En este factor la Fundación encuentra como oportunidad las diferentes redes que hay con otras Fundaciones que tienen intereses similares de ayudar a los jóvenes y como amenaza presupuestos de entidades gubernamentales limitados en las estrategias que atañen a la población juvenil.

**Políticos.** Con relación a este factor, se reconoce como oportunidad la relación estrecha con los líderes del Barrio y de los barrios aledaños, que permiten como oportunidad el fortalecimiento de alianzas locales que contribuyen de manera positiva en la participación de la comunidad, especialmente de los jóvenes. Ahora bien, por otro lado, cabe mencionar que en este factor político no solo la Fundación evidencia la continua desatención estatal que sigue siendo considerada una amenaza, sino, también los jóvenes y los líderes Sociales:

**Tecnológicos.** Como oportunidades tecnológicas se identifica el constante y correcto uso de las redes sociales por parte de los integrantes de la fundación para socializar el trabajo que se realiza con los jóvenes e incentivar a más personas a ser parte de esta labor social. Sin embargo, por el lado de la comunidad su uso es casi nulo o limitado, dado que no todos cuentan con la

solvencia económica para acceder a internet, considerando este último factor como una de las amenazas evidenciadas.

Cabe aclarar, que el uso de las redes no es la única oportunidad que se detecta, las llamadas telefónicas como canal de comunicación han sido eficaces para el contacto con la comunidad, especialmente durante la emergencia sanitaria.

**Geográficos.** En estos factores se percibe que la mayor cantidad de oportunidades se encuentran en el uso de espacios deportivos y recreativos con los que cuenta el barrio, puesto que, a partir de éstos, se logra establecer una cohesión entre los jóvenes, los líderes y la Fundación. Ejemplo de ello, es la cancha de fútbol donde entrenan los jóvenes que hacen parte de la escuela de Corintos de Afrodes. Por otro lado, como amenaza se identifica que este lugar tiene presencia de grupos armados ilegales y organizaciones criminales que pueden llegar a influenciar a los jóvenes, afectando su libre desarrollo, por ende, la construcción de sus proyectos de vida.

**Competitivos.** Por otra parte, se establece que la falta de constancia por parte de otras fundaciones ha llegado a generar falta credibilidad en la comunidad, y esta resulta una oportunidad, en la medida, que la Fundación Parche De Amigos tiene como propósito central brindar un apoyo comprometido, duradero y no meramente asistencialista. Ahora bien, como amenaza en este factor, se presenta la sobreoferta de organizaciones no gubernamentales que desean ofrecer un portafolio similar al de la Fundación.

**Sociales.** Finalmente, dentro de los factores sociales se encuentran aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, como por ejemplo la condición de vulnerabilidad

en la que viven los jóvenes del barrio Rincón del Lago, dada la sobrepoblación de este lugar, puesto que suele ser un espacio al que llega la mayoría de población desplazada o migrante.

Tabla 3

*Matriz EFE*

ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFE				
FACTORES EXTERNOS	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	EVALUACION	
			Clasificación n	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES		(A)	(B)	(A*B)
FACTORES GEOGRAFICO	El humedal que esta cerca al Barrio Rincón del Lago significa la posibilidad de realizar acciones pedagógicas medioambientales con los jóvenes.	2	3	6
	Existen espacios ya establecidos como la escuela de fútbol, la escuela de danzas y la biblioteca. Debido al reconocimiento de estos lugares se pueden desarrollar diferentes actividades comunitarias y juveniles.	4	4	16
FACTORES ECONOMICOS	Procesos de convocatorias nacionales con entidades gubernamentales para proyectos sociales enfocados actividades deportivas dirigidas a población juvenil.	3	4	12
	Dadas las condiciones de vulnerabilidad de las poblaciones del Municipio de Soacha, hay varias y amplias fuentes de financiación para proyectos sociales orientados hacia el desarrollo de los jóvenes.	3	4	12
	Alianzas con empresas y entidades que trabajen con temas sociales enfocados en la población juvenil	4	4	16
	Hay redes y contactos directos con diferentes fundaciones que permiten la corresponsabilidad, y por ende minimizar costos relacionados con acciones que beneficien a los jóvenes.	4	3	12
FACTORES POLITICOS	Existe un contexto de violencia en la Comuna 4 para el desarrollo de los jóvenes.	3	3	9
	Articulación institucional con las entidades estatales que tienen incidencia en el municipio y desarrollan acciones en pro de la juventud.	4	3	12
	Articulación con diferentes procesos comunitarios y sociales de base, como por ejemplo: medios de comunicación comunitarias, huertas comunitarias, organizaciones indígenas y líderes comunitarios. Con quienes es factible algún apoyo para las actividades que se realicen con los jóvenes.	6	4	24
	Desarrollo de acciones enmarcadas a nivel nacional en la Política de Pública para las Juventudes del Municipio de Soacha, nacionales como la Ley Estatutaria 1622 de 2013, y supranacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica.	2	3	6
	Relacionamiento con JAC del Barrio Rincón del Lago y de los barrios aledaños para desarrollar actividades en relación a los jóvenes.	4	4	16
	Participar y aportar en los procesos de paz que se desarrollen a nivel local y nacional que involucren a los jóvenes y los impacte positivamente.	10	4	40
FACTORES SOCIALES	La comunidad tiene altos niveles de vulnerabilidad socio-económica, y por lo tanto, es imperante el mejoramiento de la calidad de vida y alcanzar niveles óptimos de bienestar y desarrollo en la sociedad.	3	2	6
	La población que habita en la comunidad es muy diversa, permitiendo realizar acciones que atienda esta riqueza social en la cual están involucrados los jóvenes.	3	3	9
	Soacha es una zona geográfica con alto crecimiento poblacional debido al desplazamiento por causa del conflicto armado, migración proveniente de Venezuela, y un costo de vida más bajo.	2	2	4
	En relación a la práctica futbolística los intereses y habilidades de los jóvenes en esta línea permiten oportunidades para éstos con escuelas deportivas regionales, nacionales e internacionales.	4	3	12
FACTORES TECNOLOGICOS	La existencia de redes sociales permite mayor visibilidad de las acciones con los jóvenes. Cabe aclarar que esto solo es posible si hay frecuencia en su uso	2	2	4
	Poco acceso a las herramientas TIC permite generar nuevos proyectos para su acceso.	2	2	4
	Las llamadas telefónicas son un canal de comunicación que facilitan el contacto con la comunidad en situaciones donde se imposibilita el desplazamiento a la zona.	4	3	12
FACTORES COMPETITIVOS	Los modelos de desarrollo e intervención social que mantienen las organizaciones no gubernamentales que actúan en el Municipio, abren la posibilidad de posicionamiento e innovación en temas sociales y de trabajo con los jóvenes.	2	3	6
	La falta de constancia y el enfoque asistencialista y las falsas expectativas de otras organizaciones generan oportunidad de trabajar el vínculo entre la fundación y la comunidad.	1	4	4

<b>AMENAZAS</b>				<b>0</b>
FACTORES GEGORAFICOS	Area de difícil acceso.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Presencia de grupos armados ilegales, organizaciones criminales y de microtráfico que imponen el control sobre el territorio afectando el libre desarrollo de los jóvenes.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
FACTORES ECONOMICOS	Presupuestos de las entidades gubernamentales son limitados en las líneas estratégicas que atañen a la población juvenil.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	La emergencia sanitaria derivó en bajos niveles de desarrollo económico.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
FACTORES POLITICOS	Continúa desatención estatal y formulación de instrumentos normativos y reglamentarios que no atienden integralmente a los jóvenes.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	Persistencia y agudización del conflicto armado en el país poniendo en riesgo la vida de los jóvenes y sus familias.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
FACTORES SOCIALES	Fragilidad social debido a las condiciones de vida de la población.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	Los jóvenes viven en un contexto de vulnerabilidad afectando su participación en diferentes proyectos sociales.	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
	Dadas las necesidades insatisfechas de la comunidad hay una actitud asistencialista respecto a las organizaciones no gubernamentales.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
FACTORES TECNOLOGICOS	Dificultad en el acceso a diversos canales de comunicación	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
FACTORES COMPETITIVOS	Sobreoferta de organizaciones no gubernamentales en el Municipio con similares portafolios de servicios.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>		<b>307</b>

Nota. Elaboración propia.

### **Matriz EFI.**

El esquema de factores internos de la Fundación Parche de Amigos se desarrolló a través de grupos focales dirigidos a integrantes de su equipo de proyectos y comunicación, por lo tanto, se encontró los siguientes resultados en sus capacidades de dirección, talento humano, competitividad y tecnológica.

En cuanto a la **capacidad directiva** se encuentra que la Fundación Parche de Amigos cuenta con una imagen favorable frente a la comunidad debido al compromiso que han tenido sus integrantes con los jóvenes y las acciones que llevan realizando desde el 2019. Además, su líder ha estado inmerso en el territorio desde antes, lo cual les proporciona mayor confianza y conocimiento sobre las necesidades de la población. En esta capacidad directiva se resalta el establecimiento de equipos de trabajo dentro de la Fundación (Planeación, Comunicación,

Finanzas, Investigación), lo que ha permitido desarrollar con mejor orden las tareas y funciones de la misma, de igual manera, la toma de decisiones es democrática y transparente, resaltando sus principios y valores organizacionales.

Sin embargo, cuentan con debilidades que obstaculizan el mejoramiento de su función, es decir, la falta de una planeación estratégica orientada a las acciones con los jóvenes, el interés por generar alianzas estratégicas concretas, la falta de documentación e informes de gestión sobre sus actividades y así mismo, la poca gestión de información representa las falencias internas que existen en la capacidad directiva de la Fundación.

La **capacidad financiera** presenta fortalezas tales como el apoyo incondicional de la comunidad, en especial de las Juntas de Acción Comunal, las familias e integrantes de la Fundación; además, se han realizado diversas acciones de parte de esta para adquirir mayores recursos para las actividades con los jóvenes; sin embargo, existen debilidades tales como el desconocimiento frente a la recaudación de fondos mediante campañas o convocatorias nacionales e internacionales. Tampoco se establece un presupuesto que permita fijar metas deseadas en cuanto a la inversión o gastos de los programas que beneficien a los jóvenes del barrio.

En cuanto a la **capacidad de Talento Humano** se puede concluir que sus capacidades se representan en la variedad de profesionales que integran la Fundación, lo que les permite abarcar de manera más profunda las acciones a desarrollar con los jóvenes ya que cuentan con conocimientos, capacidades y actitudes aptas para su implicación. La Fundación cuenta con excelente clima laboral, se identifica buena resolución de conflictos debido a su relación respetuosa entre los integrantes y, además, cuentan con espacios propios de aprendizaje como

clubs de lectura y conversatorios en torno al fútbol como herramienta de transformación social que comparten a través de sus redes sociales. Por otro lado, sus debilidades se centran en la falta de evaluaciones de desempeño, el poco tiempo que abarcan para su organización, mayores capacitaciones respecto a temas manejados en la Fundación como procesos pedagógicos y lo financiero y jurídico.

Ahora bien, en la **capacidad competitiva** la Fundación parte de un mapeo parcial sobre las organizaciones del área, de las cuales, algunas ya cuentan como aliados estratégicos; también, trabajan por contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A pesar de esto, su mayor debilidad se encuentra en el desconocimiento en la estructuración de su competencia, es decir, no se sabe con exactitud los modelos de intervención de otras organizaciones que puedan contribuir a sus aprendizajes en el proceso de construcción de la Fundación como una institución más sólida.

Finalmente, la **capacidad tecnológica** cuenta con fortalezas como el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación con los jóvenes y líderes. Además, contando con un equipo de comunicaciones, en la era digital por la que pasa actualmente la sociedad, se hace indispensable su responsabilidad frente a la organización, de tal manera que el registro en redes sociales se convierte en una plataforma de visibilidad nacional e internacional.

Tabla 4

*Matriz EFI*



		ESQUEMA GUIA MATRIZ EVALUACION EFI		
		EVALUACION		
FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>		(A)	(B)	(A*B)
CAPACIDAD DIRECTIVA	Las Directivas de la Fundación están comprometidas con las acciones ha desarrollar en el Barrio Rincón del Lago, y particularmente, con aquellas actividades enfocadas en la población juvenil.	5	4	20
	Algunos integrantes tienen una larga trayectoria en la Comuna 4 del Municipio de Soacha, por lo tanto, conocen de cerca sus necesidades y condiciones sociales, económicas, políticas y culturales.	5	4	20
	Internamente hay una división por áreas que permite la gestión de las diferentes actividades que requiere la Fundación para su funcionamiento, garantizando una distribución equitativa de funciones contemplando la especialidad de cada integrante.	2	3	6
	La de toma de decisiones se hace de manera democrática.	3	4	12
	Todos los integrantes de la Fundación están interesados en lograr en los jóvenes la construcción de sus proyectos de vida.	5	4	20
CAPACIDAD FINANCIERA	Las acciones y procesos adelantados son posibles en razón al trabajo voluntario de los integrantes de la Fundación y la capacidad de la comunidad, en especial los líderes de la JAC.	2	3	6
	Existen diferentes gestiones para la consecución de recursos económicos a través de la formulación y presentación de proyectos sociales.	3	3	9
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	El equipo de trabajo esta compuesto por profesionales de diferentes disciplinas y con múltiples experiencias profesionales, y en este sentido se realizan miradas y contribuciones interdisciplinarias para abordar las problemáticas y estrategias relacionadas con los jóvenes.	2	4	8
	Los integrantes de la Fundación de manera individual cuentan con diferentes redes de apoyo.	2	3	6
	Los integrantes de la Fundación construyen relaciones transparentes, horizontales y fraternas interna y externamente.	4	4	16
	Existen capacidades de liderazgo en los integrantes de la Fundación.	2	3	6
	Espacios de construcción de conocimiento internos y externos que permitan fortalecer los procesos que desarrollan con los jóvenes.	2	4	8
	Los integrantes de la Fundación de manera individual cuentan con diferentes redes de apoyo.	2	3	6
	Los integrantes de la Fundación construyen relaciones transparentes, horizontales y fraternas interna y externamente.	4	4	16
	Existen capacidades de liderazgo en los integrantes de la Fundación.	2	3	6
	Espacios de construcción de conocimiento internos y externos que permitan fortalecer los procesos que desarrollan con los jóvenes.	2	4	8
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Registro en redes sociales activas como Facebook e Instagram sobre actividades realizadas acorde a la misión de la fundación. Además, se divulgan espacios de conocimiento y socialización con expertos en temas de fútbol y jóvenes.	2	3	6
	Visibilización internacional y nacional por medio de redes sociales (Facebook - Instagram con cuentas públicas) sobre las acciones generadas desde la Fundación.	3	3	9
CAPACIDAD COMPETITIVA	Se han tejido alianzas con diferentes líderes comunitarios, quienes son una parte fundamental para el desarrollo de procesos con los jóvenes.	5	3	15
	Disposición por generar nuevos espacios con jóvenes, población a la que no cubren otras organizaciones.	6	3	18
	Se han realizado mapeos de grupos de interés con quienes potencialmente se pueden crear alianzas, y ya se han explorado de manera somera algunas articulaciones.	3	3	9
	Las acciones desarrolladas con la comunidad tienen en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible	3	3	9

<b>DEBILIDADES</b>				<b>0</b>
CAPACIDAD DIRECTIVA	Falta de una planeación estratégica que facilite y organice sus acciones con los jóvenes del Barrio Rincón del Lago.	6	2	12
	Falta de un sistema de informes organizacionales que de cuenta de la ejecución y sistematización de actividades.	4	1	4
	Para llevar a cabo los procesos de apoyo en la Fundación hace falta fortalecer el área legal y contable.	3	1	3
	No se hacen suficientes esfuerzos para concretar alianzas con actores estratégicos e integrarse a toda la estructura socio-política relacionada con la población juvenil.	3	2	6
	Débil gestión en la transmisión de la información.	4	2	8
CAPACIDAD FINANCIERA	Falta de conocimiento sobre mecanismos de financiación que permita desarrollar todas las ideas de los proyectos que se proponen.	3	2	6
	Falta de presupuesto para contribuir en mejoras del entorno en el que se trabaja con la comunidad, de tal manera, que se facilite el desarrollo de las actividades programadas.	4	1	4
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Falta de tiempo de los funcionarios para dedicarle a la Fundación Parche de Amigos, teniendo en cuenta que se alterna esta labor con otros trabajos.	4	2	8
	Falta de capacitación en algunos temas de interés específicos que faciliten la ejecución de nuevos proyectos.	3	2	6
	No se han establecido índices de desempeño por parte de todas las áreas que intervienen en la labor de la FPA.	4	1	4
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
CAPACIDAD COMPETITIVA	Desconocimiento de los mecanismos de desarrollo social que llevan a cabo otras organizaciones, y por lo tanto, es difícil obtener buenas prácticas y lecciones aprendidas.	3	2	6
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>		<b>270</b>

Nota. Elaboración propia.

### **Matriz DOFA.**

La matriz DOFA es aquel diagnóstico estratégico a través del cual se realiza un completo y minucioso análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Para esto se requiere obtener y procesar la información sobre el entorno, esto hará posible que la organización defina estrategias para aprovechar las fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas. Como parte de este diagnóstico estratégico se debe contemplar sin duda alguna la competencia. (Serna, 1994).

Luego de realizar dicho análisis de vulnerabilidad se requiere la definición de unos objetivos y estrategias, así como el diseño o construcción de unos planes de acción específicos que más adelante se expresan en unos indicadores concretos.

En el recuadro relacionado a continuación se encuentran formuladas las estrategias que resultaron más importantes, luego de los grupos focales realizados con los integrantes de la Fundación y que son el eje central sugerido desde este ejercicio académico.

Tabla 5

*Matriz DOFA*

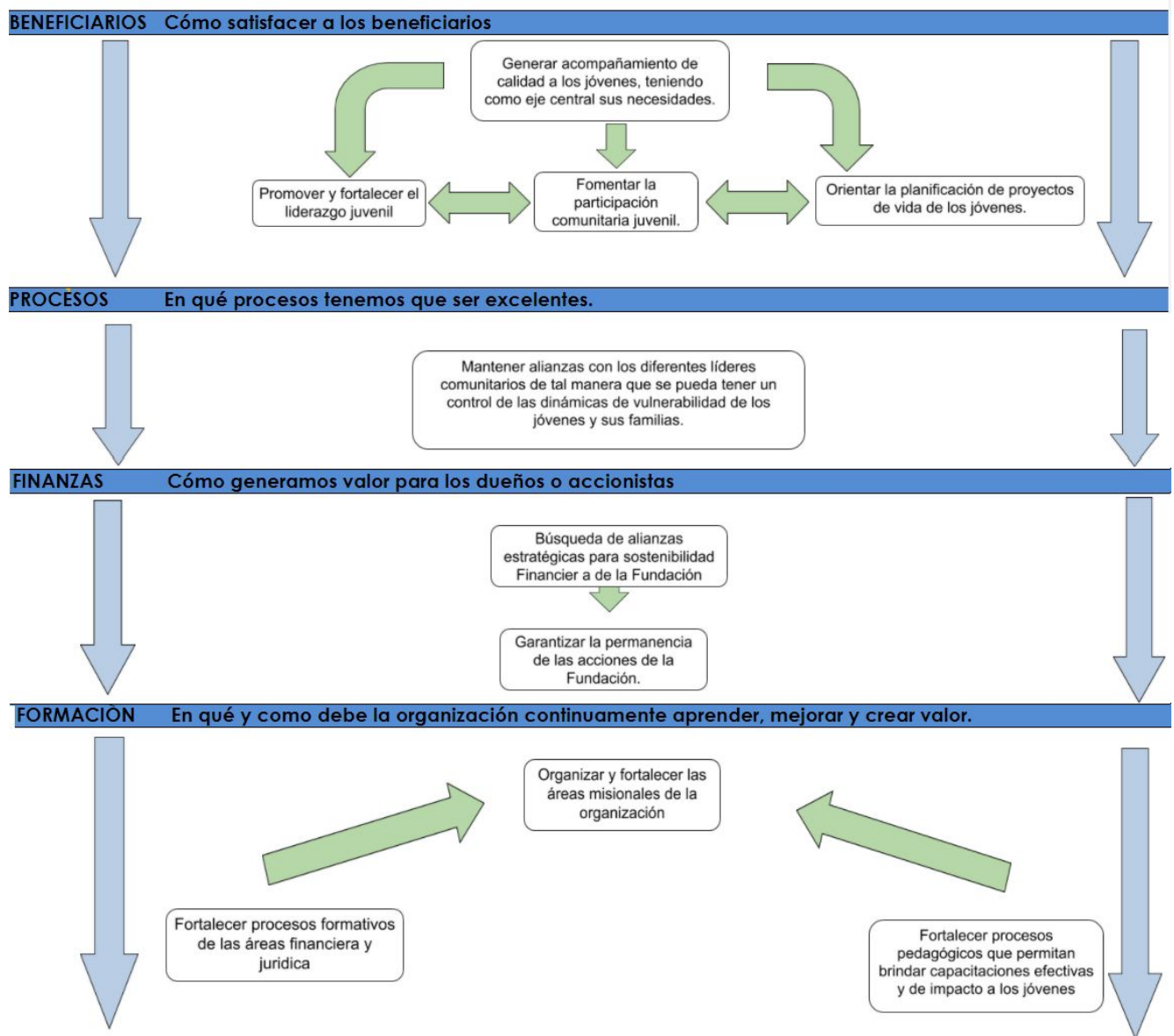
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<b>O1</b> Existencia de espacios lúdicos en los que desarrollan diferentes actividades comunitarias y juveniles.	<b>A1</b> Presencia de grupos armados ilegales, organizaciones criminales y de microtráfico que imponen el control sobre el territorio afectando el libre desarrollo de los jóvenes.
		<b>O2</b> Alianzas con empresas y entidades que trabajen con temas sociales enfocados en la población juvenil	<b>A2</b> Presupuestos de las entidades gubernamentales son limitados en las líneas estratégicas que atañen a la
		<b>O3</b> Relacionamiento con JAC del Barrio Rincón del Lago y de los barrios aledaños para desarrollar actividades en relación a los jóvenes.	<b>A3</b> Continúa desatención estatal y formulación de instrumentos normativos y reglamentarios que no atienden integralmente a los jóvenes.
		<b>O4</b> Intereses y habilidades de los jóvenes y sus familias en el barrio.	<b>A4</b> Los jóvenes viven en un contexto de vulnerabilidad afectando su participación en diferentes proyectos sociales.
		<b>O5</b> Las llamadas telefónicas son un canal de comunicación que facilitan el contacto con la comunidad en situaciones donde se imposibilita el desplazamiento a la zona.	<b>A5</b> Sobreoferta de organizaciones no gubernamentales en el Municipio con similares portafolios de servicios.
		<b>O6</b> La falta de constancia y el enfoque asistencialista y las falsas expectativas de otras organizaciones generan	
FORTALEZAS		Estrategias basada Fortaleza - Oportunidades	Estrategias basada Fortaleza - Amenazas
I N T E R I O R	<b>F1.</b> Internamente hay una división por áreas que permite la gestión de las diferentes actividades que requiere la Fundación para su funcionamiento	<b>F1, F2, F3 - O6</b> Desarrollar estrategias de acompañamiento duraderas orientadas a los jóvenes y sustentadas en el profesionalismo y la experiencia de los integrantes de la fundación. <b>F5 - O1, O3, O4</b> Diseñar iniciativas conjuntas para ofrecer servicios de calidad a los jóvenes, teniendo como eje central sus necesidades.	<b>F5 - A1, A4</b> Mantener alianzas con los diferentes líderes comunitarios de tal manera que se pueda tener un control de las dinámicas de vulnerabilidad de los jóvenes y sus familias. <b>F1, F2, F3 - A2, A3</b> Promover un acercamiento e involucramiento efectivo con entidades gubernamentales que permitan mejorar la calidad de vida y el bienestar de los jóvenes y sus familias.
	<b>F2</b> Las acciones y procesos adelantados son posibles en razón al trabajo voluntario de los integrantes de la Fundación y la capacidad de la comunidad, en especial los líderes de la JAC.		
	<b>F3</b> El equipo de trabajo esta compuesto por profesionales de diferentes disciplinas y con múltiples experiencias profesionales.		
	<b>F4</b> Visibilización internacional y nacional por medio de redes sociales.		
	<b>F5</b> Se han tejido alianzas con diferentes líderes comunitarios.		
	<b>F6</b> Se han tejido alianzas con diferentes líderes comunitarios.		
DEBILIDADES		Estrategias basada Debilidades - Oportunidades	Estrategias basada Debilidades - Amenazas
I N T E R I O R	<b>D1</b> Falta de una planeación estratégica	<b>D2 - O2</b> Búsqueda de alianzas estratégicas para sostenibilidad Financiera de la Fundación <b>D6 - O6</b> Realizar un diagnóstico de las organizaciones no gubernamentales que tienen propósitos similares, con el objeto de alcanzar corresponsabilidades e innovar en la labor con los jóvenes.	<b>D2, D3, D5 - A2</b> Establecer formaciones para el área financiera y de proyectos a fin de lograr participación e incidencia en los presupuestos gubernamentales que benefician a la población juvenil.
	<b>D2</b> Falta de conocimiento sobre mecanismos de financiación		
	<b>D3</b> Falta de un presupuesto que permita contribuir en mejoras del entorno en el que se		
	<b>D4</b> Falta de tiempo de los funcionarios para dedicarle a la Fundación Parche de Amigos		
	<b>D5</b> Falta de capacitación en algunos temas de interés específicos que faciliten la		
	<b>D6</b> Desconocimiento de los mecanismos de desarrollo social que llevan a cabo otras		

Nota. Elaboración propia.

### **Mapa estratégico**

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la Fundación, entendiendo a éste como una herramienta que permite comprender las estrategias a desarrollar partiendo de cuatro perspectivas: **Beneficiarios**, que en este caso son los jóvenes del Barrio Rincón del Lago; se establecen estrategias de acompañamiento integral y de calidad para fortalecer los tres aspectos aquí referenciados como el liderazgo juvenil, la participación comunitaria y el proyecto de vida. En la perspectiva de **procesos** se encuentran estrategias orientadas a mantener alianzas con la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes y lideresas comunitarias de barrios cercanos, de esta manera, puede realizarse un control o seguimiento al contexto y necesidades particulares de los jóvenes. En cuanto a la perspectiva **financiera**, se hace necesario implementar estrategias de búsqueda de aliados que faciliten la captación de recursos para las actividades y proyectos dirigidos a los jóvenes que participan en los programas de la Fundación, es así como es posible facilitar la permanencia de sus acciones en el territorio y la comunidad. Finalmente, en la perspectiva de **formación y aprendizaje** se hace necesario implementar una estrategia que fortalezca los procesos misionales de la Fundación, esto a través de espacios de capacitaciones en dos áreas específicas: en los procesos pedagógicos que posibiliten el desarrollo de habilidades y conocimientos pertinentes para los jóvenes; y en el área jurídica y financiera para la contribución de la sostenibilidad y solidez de la Fundación.

**Figura 4. Mapa estratégico.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral reúne las diferentes estrategias esbozadas en el mapa estratégico, pero en esta oportunidad se asocian de manera coherente y cohesionada algunos elementos

como: metas, indicadores, plazos de cumplimiento y responsables. Lo anterior, permite dar mucha más dirección a las estrategias, y monitorear y evaluar la ejecución de las mismas de manera global. En consecuencia, esta herramienta permite, en último término, analizar de forma soportada la gestión y desempeño de la Fundación desde diferentes perspectivas y en relación a la planeación estratégica adoptada.

Tabla 6

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de resultados	Unidad	Efecto plazo (meses)	Causa de indicadores	Iniciativa estratégica (acción)	Proceso asociado	Indicador	Meta	Valor mínimo	Dependencia	Encargado	Tiempo pronosticado de cumplimiento
BENEFICIARIOS	Generar acompañamiento de calidad a los jóvenes, teniendo como eje central sus necesidades.	Promover y fortalecer el liderazgo juvenil	Diseñar una estrategia para promover y fortalecer el liderazgo juvenil	%	6	Los jóvenes se constituyen como líderes comunitarios o en diferentes escenarios de actuación	Desarrollar encuentros de intercambios de experiencias en torno al liderazgo juvenil	- Liderazgo - Procesos pedagógicos de educación popular	Nivel de participación	100%	70%	Investigación	A definir	Los diseños de las estrategias debe realizarse en los dos primeros meses; para posteriormente desarrollar pruebas de pilotos de aplicación de los mismos, recabar resultados y hacer modificaciones en el tercer y cuarto mes, y finalmente consolidar los diseños estratégicos en liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida en el quinto y sexto mes.
		Fomentar la participación comunitaria juvenil.	Diseñar una estrategia para fomentar la participación comunitaria			Los jóvenes participan activamente en la comunidad.	Crear comité juvenil en las JAC	Fortalecimiento comunitario	Conformación del comité juvenil		50%	Alianzas		
		Orientar la planificación de proyectos de vida de los jóvenes.	Diseñar estrategia para planificación de proyectos de vida de los jóvenes.			Los jóvenes establecen metas en diferentes ámbitos personales a corto, mediano y largo plazo	Realizar formaciones relacionadas con la planificación de proyectos de vida	-Proyecto de vida -Prácticas deportivas	Nivel de participación		90%	Investigación		
PROCESOS	Mantener alianzas con los diferentes líderes comunitarios de tal manera que se pueda tener un control de las dinámicas de vulnerabilidad de los jóvenes y sus familias	Fortalecer la alianza con los líderes comunitarios.	Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la alianza con los líderes comunitarios.	%	12	Los líderes comunitarios se involucran en todas las actividades programadas por parte de la Fundación.	Socializar planes de acción de la Fundación	-Fortalecimiento comunitario -Acompañamiento integral	Nivel de participación	100%	80%	Alianzas	A definir	Para lograr la meta anual se requerirá un seguimiento trimestral con el objetivo de realizar planes de mejora oportunos para la consecución de la alianza.
FINANCIERO	Busqueda de alianzas estratégicas para la sostenibilidad financiera de la Fundación	Garantizar la permanencia de las acciones de la fundación.	Participar en convocatorias financiamiento de entidades nacionales e internacionales.	%	12	Se obtienen recursos para la ejecución de los proyectos sociales.	Ejecutar los proyectos sociales	-Construcción de paz -Enfoque de género -Proyecto de vida -Fortalecimiento comunitario -Acompañamiento integral -Procesos pedagógicos de educación popular -Liderazgo -Prácticas deportivas	Captación de recursos	100%	50%	Alianzas Financiación	A definir	Realizar un seguimiento periódico de las diferentes convocatorias relacionadas con jóvenes.
FORMACIÓN	Organizar y fortalecer las áreas misionales y de apoyo de la fundación.	Fortalecer procesos formativos de las áreas financiera y jurídica	Generar capacitaciones en lo financiero y jurídico.	%	6	Los integrantes de la Fundación potencian las habilidades y conocimientos mejorando el desempeño de las áreas.	Desarrollar jornadas de formación en las áreas mencionadas.	-Gestión administrativa y legal	Valoración de desempeño	100%	100%	Planeación Financiación	A definir	Busqueda de facilitadores que brinden las capacitaciones en los dos primeros meses y agendar su desarrollo en los próximos 4 meses.
		Fortalecer procesos pedagógicos que permitan brindar capacitaciones efectivas y de impacto a los jóvenes	Desarrollar capacitaciones en temas de interés de los jóvenes.		Los integrantes de la Fundación fortalecen capacidades a nivel pedagógico.	Implementar jornadas de capacitación.	-Construcción de paz -Enfoque de género -Proyecto de vida -Fortalecimiento comunitario -Acompañamiento integral -Procesos pedagógicos de educación popular -Liderazgo -Prácticas deportivas	Valoración de desempeño	60%		Planeación	A definir	Planear las formaciones en un mínimo de dos meses iniciales, y luego en los siguientes meses desarrollar las capacitaciones.	

Nota. Elaboración propia.



## **Resultados de la aplicación de instrumentos**

### **Oportunidades de mejora (aspectos a mejorar o fortalecer y estrategias de mejoramiento o fortalecimiento)**

La planeación estratégica acá presentada para el componente de liderazgo es apenas una opción entre muchas, sin embargo, la antes expuesta en diferentes matrices y gráficas está soportada por un diseño metodológico que busco integrar perspectivas internas y externas en torno a la Fundación, y, además, fue elaborada desde una posición independiente y responsable profesionalmente, por lo tanto, procurando los mejores resultados organizativos y sociales.

En lo que sigue se realizará una descripción que entreteje cada una de las matrices y gráficas presentadas. Así, en primer lugar, tenemos la cadena de valor, que responde a un mapa general de la Fundación que muestra los diferentes procesos que la componen y que atañen a su funcionamiento. Este marco general permite situar el quehacer de la Fundación para luego indagar alrededor de las oportunidades y amenazas externas, y de las debilidades y fortalezas internas, y así mismo, construir una propuesta de planeación estratégica que se engrana al mapa general evidenciado en la cadena de valor. Cabe decir que los procesos misionales señalados (construcción de paz, enfoque de género, proyecto de vida, fortalecimiento comunitario, procesos pedagógicos de educación popular, acompañamiento integral, liderazgo y prácticas deportivas) son los de mayor variabilidad en el tiempo y los que marcan buena parte de la esencia de la Fundación.

En lo que respecta a la matriz DOFA, se requiere la elaboración previa de las matrices EFE y EFI, que como se puede observar, corresponden a oportunidades y amenazas externas, y

debilidades y fortalezas internas, respectivamente. Cada ítem de las matrices es evaluado de la siguiente manera:

Primero, la columna valor. Es la valoración de cada ítem desde un juicio experto y otorgando valores de 1 a 10, donde 1 significa menor importancia para la Fundación y 10 mayor importancia para la Fundación. La suma total de todos los factores correspondientes a oportunidades y amenazas, y a fortalezas y debilidades debe resultar siempre en 100, respectivamente. Como se puede observar, las oportunidades tienen mayor valor que las amenazas, dada su naturaleza, es decir, las primeras son más relevantes que las segundas. Por otro lado, las fortalezas y las debilidades tienen similar valoración. Hay que mencionar que en ocasiones las amenazas y las debilidades pueden ser muy preponderantes, y en consecuencia, tener una valoración alta. Cabe decir que, en este caso, en razón a la cantidad de ítems y exigencia de una suma total correspondiente a 100, las valoraciones fueron bajas, pero esto no indica que los factores no sean considerados importantes para la Fundación.

Segundo, la columna clasificación. Así como la anterior, los valores se otorgan a partir de un juicio experto, considerando la capacidad de la Fundación para responder a cada oportunidad y amenaza. En este sentido, la clasificación va de 1 a 4, de la siguiente manera: 4 respuesta excelente, 3 respuesta por encima del promedio, 2 respuesta promedio y 1 respuesta deficiente. Ahora bien, respecto a las debilidades y fortalezas, la clasificación indica si estas son más o menos importantes, y, por lo tanto, se tiene: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Tercero, columna valor ponderado. De acuerdo con los procesos previos, estos valores permiten observar y hacer un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

De manera posterior, y luego de un análisis agudo de cada uno de los factores, se determina aquellas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas más relevantes a nivel organizativo y social, y las cuales componen finalmente la matriz DOFA. Cabe mencionar que, en esta selección se consideraron los diferentes puntos de vista recabados tanto con la Fundación como con la comunidad a través de actores estratégicos como lo son los jóvenes y los líderes comunitarios. Ahora bien, y una vez teniendo en cuenta lo anterior, se construyeron diferentes propuestas estratégicas basadas en: aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas, minimizar tanto debilidades como amenazas, hacer frente a las amenazas a partir de las fortalezas, y reducir las debilidades, pero maximizar las oportunidades. Cerrando de esta manera lo concerniente a la matriz DOFA.

Las estrategias propuestas se plasman luego en el mapa estratégico donde se diferencian cuatro fases: beneficiarios, procesos, finanzas y formación. Es de resaltar que, para la elaboración del mapa, se tuvo en cuenta el cruce de información de las etapas anteriores y de la información recolectada en grupos focales y entrevistas. Adicionalmente, y como se puede detallar en la gráfica, todo el mapa estratégico está interconectado, y en este sentido, existe mutualidad entre las acciones estratégicas.

Seguido de lo anterior, se tiene el cuadro de mando integral, el cual sigue la misma estructura temática del mapa estratégico en términos de: beneficiarios, procesos, finanzas y formación. Así pues, en cada perspectiva, las estrategias del mapa estratégico se convierten en objetivos, y a partir de estos, se disponen una serie de mecanismos técnicos para garantizar su seguimiento y cumplimiento. En este sentido, se señalan aspectos como: metas, tiempo de ejecución, acciones estratégicas, responsables, etc. De esta manera, se busca la viabilidad de las estrategias

planteadas, es decir, que sean efectivamente desarrolladas y en su realización esté implicada toda la Fundación.

De modo sucinto, a continuación, se expone la información más relevante referida a la planeación estratégica orientada hacia el liderazgo juvenil, la participación comunitaria y la planificación de proyectos de vida.

### **Aspectos para mejorar.**

- La Fundación ha estado desarrollando acciones desagregadas frente al fortalecimiento del liderazgo juvenil, la promoción de su participación comunitaria y la planificación de sus proyectos de vida.
- Los procesos de articulación con diferentes actores de interés no están suficientemente constituidos, esto incluye la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes, otras organizaciones no gubernamentales, y entidades estatales y gubernamentales.
- Los recursos financieros para la realización de las acciones misionales de la Fundación son reducidos.
- La Fundación tiene débiles conocimientos tanto para abordar diferentes temas de interés con los jóvenes, como en las dimensiones administrativas específicamente en los aspectos financieros y jurídicos.

### **Estrategias de mejoramiento.**

- Diseñar estrategias en liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida que permitan un acompañamiento de calidad a los jóvenes, teniendo en cuenta sus necesidades.

- Desarrollar una estrategia para el fortalecimiento de las alianzas con los diferentes líderes comunitarios, a fin de tener control de las dinámicas de vulnerabilidad con los jóvenes y sus familias.
- Buscar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales, con el ánimo de obtener sostenibilidad financiera y la permanencia de acciones, logrando así la misionalidad.
- Fortalecer los procesos misionales y de apoyo, a través de formaciones en temas de interés en torno a los jóvenes y aspectos pedagógicos, así como en el ámbito financiero y jurídico.

Lo antes mencionado es una carta de navegación de acciones estratégicas que se espera que la Fundación pueda llevar a cabo con el objeto de impactar favorablemente a los jóvenes, sus familias y la comunidad del Barrio Rincón del Lago.

#### **Alcance de su aplicación.**

Implementar esta propuesta de planeación estratégica en el componente de liderazgo juvenil comprende un alcance a largo, mediano y corto plazo. En primer lugar, se considera pertinente realizar las mejoras antes mencionadas para desenvolver las acciones con los jóvenes, es decir, desde la perspectiva de beneficiarios, se espera implementar dichas estrategias en mediano plazo, en la medida que se adaptan las metodologías para gestionar los espacios que promuevan y fortalezcan el liderazgo juvenil, fomenten la participación comunitaria y orienten la planificación de los proyectos de vida.

Para la perspectiva de procesos, como bien se observa en la Tabla 6, se estima que se desarrolle aproximadamente en 12 meses, y su alcance se identifique en corto y mediano plazo,

de tal manera que la Fundación Parche de Amigos, establezca alianzas estratégicas con los líderes comunitarios del barrio y sectores aledaños con el fin de fortalecer el acompañamiento a la población y, paralelamente, las acciones gestionadas desde la organización. Lo anterior, desarrollando seguimientos trimestrales que permitan realizar cambios o ajustes a los planes de acción según así lo consideren los involucrados de la alianza.

Ahora bien, desde la perspectiva financiera, se estima que su alcance sea a largo plazo debido a la disposición de sus integrantes a seguir acompañando a los jóvenes en su desarrollo personal y crecimiento profesional. De acuerdo con lo anterior, las estrategias aquí propuestas e identificadas por los actores involucrados, pueden implementarse a mediano plazo para así ampliar su experiencia en captación de recursos y establecer alianzas que faciliten el desarrollo de las acciones hacia la población.

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje se hace indispensable desarrollar la propuesta de planeación estratégica en corto plazo, debido a la urgencia de fortalecer sus procesos misionales y dar respuesta oportuna a la problemática planteada. En esta área se impactará de manera social y organizacional, en la medida que los integrantes desarrollen capacidades y conocimientos en torno a lo jurídico y a lo pedagógico.

### **Escenario de aplicación.**

La planeación estratégica aquí sugerida requiere ser desarrollada en el contexto organizacional, es decir, que la participación por parte de los actores organizacionales es clave para garantizar efectividad sobre su ejecución. En el diagnóstico realizado no solo se contó con la participación de los integrantes de la Fundación Parche de Amigos, también hicieron parte de éste, algunos líderes locales, así como un par de jóvenes que hacen parte del trabajo realizado por

la Fundación. Cabe aclarar que, si bien la práctica de esta planeación se realiza desde la Fundación, el impacto de ésta también se alimentará a partir de los espacios de encuentro con la comunidad y especialmente con los jóvenes quienes serán los principales beneficiarios en el componente de liderazgos, participación comunitaria y proyectos de vida.

**Indicadores y Métricas de seguimiento y control.**

Tabla 7

*Indicadores y Métricas de seguimiento y control*

INDICADORES DE GESTIÓN											
Ítem (Actividades)	Objetivo	Indicadores de gestión	Evidencias	No. Actividades Meta	No. Actividades Realizadas	% cumplimiento: No. Actividades Realizadas No. Actividades Meta *100	0%	1 - 25%	26 - 50%	51 - 99%	100%
Realizar Asamblea General para discutir acerca de la propuesta de planeación estratégica entregada por UNIMINUTO.	Lograr un consenso respecto a la propuesta de planeación estratégica recibida.	No. de Asambleas generales	Actas de reunión	2	0	0%	X				
Diseñar las estrategias relacionadas con cada temática	Ejecutar las estrategias relacionadas con liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyecto de vida	No. de estrategias diseñadas	Documentos de las estrategias diseñadas.	3	0	0%	X				
Realizar plan piloto de ejecución de las estrategias		No. de estrategias efectivas	Bitácoras y actas de ejecución y evaluación.	3	0	0%	X				
Desarrollar las actividades propuestas en cada estrategia relacionada con las temáticas del componente de liderazgo.		No. de estrategias ejecutadas	Bitácoras y actas de ejecución y sistematización.	3	0	0%	X				
Realizar encuentros con líderes comunitarios.	Afianzar alianzas con líderes comunitarios.	No. de reuniones realizadas	Actas de reunión	24	0	0%	X				
Construir planes de acción conjuntos		No. de planes de acción construidos.	Documentos de planes de acción	1	0	0%	X				
Ejecutar en conjunto los planes de acción formulados		No. de planes de acción ejecutados.	Sistematización de los planes de acción ejecutados	1	0	0%	X				
Presentación del portafolio de servicios de la Fundación a empresas, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación y entidades estatales.	Lograr alianzas que posibiliten la sostenibilidad financiera	No. de alianzas obtenidas	Registro de visitas realizadas para la presentación del portafolio.	2	0	0%	X				
Ejecutar proyectos sociales en alianza con actores estratégicos			Bitácoras y sistematización de proyectos sociales ejecutados.								
Buscar formación especializada	Mejorar las competencias profesionales de los integrantes en torno a los procesos misionales y de apoyo	No. de formaciones	Listados de asistencias y certificados de formación	2	0	0%	X				
Ejecución de formaciones											



Nota. Elaboración propia

**Presupuesto y cronograma.**

Tabla 8

*Presupuesto y cronograma*

Cronograma y presupuesto														Costo Actividades Específicas	Costos Totales Actividades	
Actividad	Actividades Específicas	MESES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Realizar Asamblea General para discutir acerca de la propuesta de planeación estratégica entregada por UNIMINUTO.	Virtual	X	X												\$0	\$0
Diseñar las estrategias relacionadas con cada temática	Virtual		X	X											\$0	\$0
Realizar plan piloto de ejecución de las estrategias	Refrigerios (15 participantes)				X	X									\$150.000	\$300.000
	Materiales de papelería														\$100.000	\$200.000
Desarrollar las actividades propuestas en cada estrategia relacionada con las temáticas del componente de liderazgo.	Refrigerios (70 participantes)														\$700.000	\$1.000.000
	Materiales de papelería						X								\$300.000	
Realizar encuentros con líderes comunitarios.	Refrigerios (12 participantes)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$120.000	\$1.440.000
Construir planes de acción conjuntos	Refrigerios (12 participantes)		X	X											\$120.000	\$240.000
	Materiales de papelería														\$100.000	\$200.000
Ejecutar en conjunto los planes de acción formulados.	Refrigerios (12 participantes)				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$120.000	\$1.080.000
Presentación del portafolio de servicios de la Fundación a empresas, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación y entidades estatales.	Folletos de presentación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$30.000	\$60.000
Ejecutar proyectos sociales en alianza con actores estratégicos	Refrigerios (70 participantes)														\$0	\$0
	Materiales de papelería						X								\$0	\$0
Buscar formación especializada	Virtual	X	X												\$0	\$0
Ejecución de formaciones	Virtual			X	X	X	X								\$0	\$0
<b>TOTAL</b>															\$4.520.000	

Nota. Elaboración propia.

### **Conclusiones y recomendaciones**

- De acuerdo al objetivo general de este proyecto integrador se concluye que se contribuyó en torno al fortalecimiento organizacional de la Fundación Parche de Amigos a través de una propuesta de planeación estratégica en el componente de liderazgos, en la que se tuvieron en cuenta un conjunto de hallazgos que se consideran relevantes y fueron obtenidos mediante encuentros con los integrantes de la Fundación, jóvenes participantes de la Escuela de Fútbol Corintos de Afrodes, y líderes comunitarios. Con esta planeación se sugiere un conjunto de acciones estratégicas que permitirán beneficiar a los jóvenes en temas de liderazgo, participación comunitaria y planificación de sus proyectos de vida. Basados en lo anterior, se recomienda adoptar la planeación estratégica por la Fundación salvaguardando posibles configuraciones a futuro y replicarla en los demás componentes asociados al acompañamiento integral que tiene como misión brindar la Fundación a la comunidad del barrio Rincón del Lago.
- En cuanto al primer objetivo específico, se encontró que la revisión conceptual y normativa da un esbozo sobre los principales conceptos abordados desde esta planeación estratégica, como son: liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida. Sin embargo, los abordajes y experiencias presentados no son los únicos, y en este sentido, se abre un amplio margen de caminos de indagación alrededor de las anteriores temáticas, teniendo en cuenta, las particularidades contextuales, poblacionales y organizacionales de la Fundación. En consecuencia, se sugiere una lectura cuidadosa y amplia a fin de encontrar allí elementos significativos y de utilidad.

Adicionalmente, se reconocen las trayectorias de otras organizaciones, por lo que se cuentan con experiencias que permiten aprender y buscar alternativas viables para el beneficio de los jóvenes que atiende y sus procesos. Finalmente, se considera tener en cuenta el marco normativo dado que este permite soportar desde lo institucional en los niveles local, nacional e internacional, el desarrollo de sus acciones.

- En relación con el segundo objetivo específico y de acuerdo con el diseño metodológico de este proyecto, se optó por la fenomenología y se hizo uso de dos instrumentos de recolección de información como lo son: los grupos focales y entrevistas semiestructuradas. Lo anterior, permitió hallazgos relevantes e información estratégica, facilitando comprender las diferentes percepciones de la Fundación, los jóvenes y los líderes comunitarios, sobre lo que representa el liderazgo, la participación comunitaria y el proyecto de vida, encontrando diferencias y entrelazamientos de puntos de vista que permiten la construcción de una planeación estratégica que responde a las necesidades de los actores involucrados asociadas al bienestar y la calidad de vida de los jóvenes. Sin embargo, se recomienda ampliar el diagnóstico social iniciado, y por lo tanto, seguir indagando de manera constante en las condiciones socio-económicas y culturales de la población, así como en relación a sus intereses y expectativas, todo esto desde el área de investigación de la Fundación.
- Finalmente, y en virtud del tercer objetivo específico, se logra construir un panorama general de la organización interna de la Fundación, en este sentido, se trazan elementos primordiales como lo son: historia, portafolio de servicios, misión, visión y cadena de valor, los cuales son ejes transversales. Entre tanto, la matriz DOFA, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, reúnen los contenidos estratégicos relacionados con el

componente de liderazgo. Cabe aclarar que lo anterior tiene un alcance limitado, y en consecuencia, es importante que la Fundación actualice el contenido de los documentos estratégicos con los que ya cuenta, y frente a las acciones estratégicas planteadas, se sugiere que éstas se conviertan en planes de acción específicos con una asignación de responsables y presupuesto. Además, se pueden explorar otras herramientas de gerencia social que permitan responder de manera efectiva al fortalecimiento de su labor, tales como: Fundraising, redes y alianzas, mercadeo social, entre otras.

### Referencias

Alcaldía de Soacha. (20 de diciembre de 2018). ¡Día histórico para los jóvenes de Soacha!

Aprobada Política Pública de Juventudes. Alcaldía de Soacha. Recuperado de

<https://www.alcaldiasoacha.gov.co/nuestra-alcaldia/soacha-le-informa/noticias/155-noticias-institucional/1516-dia-historico-para-los-jovenes-de-soacha-aprobada-politica-publica-de-juventudes>.

Alcaldía Municipal de Soacha. (s.f.). Política Pública de las Juventudes del Municipio de Soacha.

Recuperado de

[http://www.alcaldiasoacha.gov.co/phocadownloadpap/Normatividad/Proyecto\\_de\\_normas\\_municipales/Proyecto\\_de\\_Acuerdo\\_Municipal/PROYECTO%20POLITICA%20PBLICA%20DE%20LAS%20JUVENTUDES%20DE%20SOACHA.pdf](http://www.alcaldiasoacha.gov.co/phocadownloadpap/Normatividad/Proyecto_de_normas_municipales/Proyecto_de_Acuerdo_Municipal/PROYECTO%20POLITICA%20PBLICA%20DE%20LAS%20JUVENTUDES%20DE%20SOACHA.pdf)

Apolinar Cantor, G. V., y Rodríguez Cruz, A. O. (2016). *La juventud y la política. Desafección, desinterés y su influencia en la práctica social*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York, Fress Press

Beltrán Espitia, M. L., Gómez Acuña, W., Gualteros Trujillo, J. N., Méndez Rodríguez, S. M., Plaza Gil, D. M., Riaño Triviño, A., y Tovar Tovar, G. (2009). *La acción colectiva juvenil: escenario de formación para el ejercicio de la ciudadanía*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Blejmar, B., Nirenberg, O., y Perrone, N. (1998). *La juventud y el liderazgo transformador*. Buenos Aires: Organización Panamericana de la Salud.

Caldera, D. . C., Ortega, M. A., y Sánchez, M. E. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el Estado de Guanajuato. *HOLOS*, 02 (32), 337 – 348. Recuperado de <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4762>

Canarias, E., Escobés, E., Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos?*. Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

Camacho, L., y Soto, C. (2014). *El fútbol, un medio para la transformación social. Proyecto pedagógico enfocado al fortalecimiento del liderazgo y la convivencia a través de la práctica del fútbol con jóvenes entre 15 y 17 años expuestos a factores de riesgo social en el barrio La Aurora, localidad Usme de Bogotá* (tesis de pregrado). Universidad de Cundinamarca, Soacha, Colombia.

Charry, C. I., y López Jasso, S. (2004). *Las fundaciones comunitarias en México y el mundo*. Polis 04, 2, 9-45.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, Julio - Diciembre (35), 152 – 181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cruz, Cuervo y Ayala (2019). Escribiendo nuevas historias. Los talentos del municipio de Soacha (Tesis de Pregrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.

Cubillos Rodríguez, E. A. (2012). Ciudadanías en el límite. La fotografía participativa. *Trabajo Social*, Enero - Diciembre, (14), 41 – 57. Recuperado de <http://repository.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/685/TO-19560.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Daza Machado, M. A. (2014). *LA METODOLOGÍA DE FÚTBOL POR LA PAZ Y SU POSIBLE INFLUENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL Y GENERACIÓN DE CAPACIDADES. ALTOS DE CAZUCÁ, SOACHA, COLOMBIA- Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana.

D'Angelo Hernández, O. S. (2003). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. Buenos Aires: CLACSO.

Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25 – 30.

Recuperado de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570010379428/full/html>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. (M. F. Castillo, Ed.). México.: Pearson-Prentice Hall.

Franco Arístizabal, C. J., y Muñoz Ruan, N. (2015). *Participación comunitaria y desarrollo de liderazgo en jóvenes de la comuna 18 -Cali*. Santiago de Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.

Gaitán Parra, H. (20 de Febrero de 2019). Soacha tiene Política Pública de Juventud ¿En qué consiste eso?. Soacha Ilustrada. Recuperado de <https://sochailustrada.com/2019/02/soacha-tiene-politica-publica-de-juventud-en-que-consiste-eso/>

Gallego-Henao, A. M. (2015). Participación infantil... Historia de una relación de invisibilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud.*, 13 (1), 151 – 165. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlds/v13n1/v13n1a09.pdf>

García-Yepes, K. (2017). Construcción de Proyectos de Vida Alternativos (PVA) en Urabá, Colombia: papel del sistema educativo en contextos vulnerables. Urabá: Estudios Pedagógicos XLIII.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio. 2006. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Hernández y Canto (2005). Psicología del Deporte, Fundamentos, El liderazgo en los grupos deportivos. Universidad de Málaga, España.

Infante Pinzón, J. K. (2014). *EL RINCON DEL MEJORAMIENTO UNA MIRADA HACIA EL 2015-2025*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.



Joven líder del barrio (2020). *Entrevista a jóvenes líderes /Entrevistado por Paloma Rubio*.

Proyecto Integrador Uniminuto.

Juliao. 2011. El enfoque praxeológico. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Koerich, B.R. (2016), Liderazgos juveniles en construcción: el proceso de asambleas en la Casa de la Juventud (Canoas, Brasil). Recupeerado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-41152016000200120#B3](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-41152016000200120#B3)

Lomelí-Parga, A. M., Valenzuela-González, J. R., y López-Padilla, M. G. (2016). Autoestima, motivación e inteligencia emocional: Tres factores influyentes en el diseño exitoso de un proyecto de vida de jóvenes estudiantes de educación media. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 56-77.

Machado Alfonso, G., y Gómez Suárez, L. (2006). Situación social de la juventud en el mundo actual, problemas y retos. Buenos Aires: CLACSO.

Mayorga, M. (2015). *Realidades territoriales de Soacha*. Bogotá: Uniminuto.

Moyano Pedraza, E. J. (2016). *Asistencialismo o empoderamiento comunitario en una ONG. Intereses y motivaciones de vinculación de un grupo de ciudadanos a una Organización no gubernamental en Ciudad Bolívar - Bogotá*. Universidad Internacional de La Rioja.

Organismo Internacional de Juventud. (2017). *Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes*. Badajoz: Pacto Juventud.

Ortíz Serrano. 2013. Conceptos y paradigmas de la Gerencia Social. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Patiño Gaviría, C. D., Duque Monsalve, L. F., y Villa Holguín, E. E. (2017). Transformación de subjetividades políticas juveniles, a través de un proceso formativo. *AGO.USB.*, 17(1), 75 – 94. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165780312017000100004&script=sci\\_abstract&tlng=e](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165780312017000100004&script=sci_abstract&tlng=e)

Ramírez-Varela, F. (2019). Participación de los jóvenes en el entorno comunitario. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 19(37), 95-102. doi: 10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a04

Rincón Vinchira, N. A. (2019). *Canales de comunicación de base alternativa que fortalecen la participación juvenil a través de la plataforma municipal de Soacha durante el periodo 2019*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Soacha.

Rodríguez Bravo, A. E., López Noguero, F., y Olivares González, Á. L. (2018). El ocio de los jóvenes vulnerables: importancia, satisfacción y autogestión. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria.*, 31, 81–92.

Suárez-Barros, A. S., Alarcón Vásquez, Y., y Reyes Ruiz, L. (2018). Proyecto de vida: ¿proceso, fin o medio en la terapia psicológica y en la intervención psicosocial?

Skibick Araujo, M. (2009). *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: un estilo de intervención y participación*. Universidad Autónoma de Barcelona.

## Anexos

## Anexo 1

<b>Objetivos de Desarrollo Sostenible asociados a la problemática.</b>
<b>Buena salud, metas relevantes:</b>
3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.
3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.
<b>Educación de calidad, metas relevantes:</b>
4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.
4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.
4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.
<b>Igualdad de género, metas relevantes:</b>
5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
<b>Paz, justicia e instituciones sólidas, las metas relevantes:</b>
16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.
16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.

16.4 De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.

**Alianzas para lograr los objetivos, las metas relevantes:**

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Nota. Elaboración propia.

### **Anexo 3**

#### **Entrevista Jóvenes líderes del barrio**

**Duración: Max. 1 hora 15 min.**

**Fase rapport. 10 min.**

Presentación de entrevistadora y explicación de la entrevista.

#### **Datos básicos.**

- Nombre
- Edad (indagar por la edad promedio de otros jóvenes)
- Género (indagar distribución de género en el barrio)
- Lugar de origen (indagar por el lugar de origen de otros jóvenes)
- Indagar por la cotidianidad

**Liderazgo juvenil. 20 min.**

**Perspectiva del concepto de liderazgo.**

1. ¿Qué significa para ustedes los jóvenes el liderazgo juvenil?

**Intereses de los jóvenes.**

2. ¿A usted le interesa ser líder en su barrio? Tener en cuenta:

- Motivaciones para ser líder - Motivaciones de otros para ser líder

3. ¿Qué beneficios considera que trae o traería ser líder juvenil?

**Formas de expresión de los jóvenes.**

4. ¿Cuáles son las formas de expresión del liderazgo? *(En la cotidianidad, qué acciones pueden reflejar el liderazgo - Pregunta orientadora explicativa)*

5. ¿Qué relación encuentran entre el liderazgo de los jóvenes y el deporte?

**Promoción de liderazgo.**

6. ¿Qué actividades considera que puede promover la generación de liderazgos en los jóvenes de su barrio?

**Participación comunitaria. 15 min.**

**Apropiación territorial por parte de los jóvenes.**

7. ¿Qué acciones realizan los jóvenes en su cotidianidad para cuidar y aportar a su barrio?

**Problemáticas comunitarias identificadas por los jóvenes.**

8. ¿Cuáles son los problemas del barrio que afectan a los jóvenes?

**Promoción de la participación desde los jóvenes.**

9. ¿Cuáles son los beneficios y las barreras que tienen los jóvenes para participar en su barrio?

**Proyecto de vida. 15 min.**

**Identidad de los jóvenes.**

10. ¿Qué creen que es lo que más le gusta hacer en el día a día a los jóvenes en su barrio?

**Materialización para alcanzar el proyecto de vida de los jóvenes.**

11. ¿Qué beneficios cree que trae para los jóvenes planificar su futuro?

12. ¿Considera que es posible que las prácticas deportivas le permitan a los jóvenes de su barrio alcanzar sus metas? ¿Por qué? (¿Cuáles son sus metas?)

**Planeación estratégica. 10 min.**

**Diagnóstico.**

13. ¿Cómo cree que es la relación entre los jóvenes y la Fundación Parche de Amigos?

14. ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes respecto al trabajo de la Fundación?

**Despedida: 5 min.**

**Entrevista a funcionarios externas - líderes comunitarios**

**Duración: Máx. 1 hora 15 min.**

**Fase rapport. 10 min.**

Presentación de entrevistadora y explicación de la entrevista.

**Datos básicos.**

- Nombre
- Edad
- Género

- Rol dentro de la comunidad
- Lugar de origen (indagar lugar de origen del resto de familias de la comunidad)
- Indagar por la cotidianidad

**Liderazgo juvenil. 20 min.**

**Formas de expresión de los jóvenes líderes.**

1. ¿Qué espacios considera usted que se pueden promover para generar liderazgos en los jóvenes?
2. ¿Cómo cree que para los jóvenes el deporte puede promover el liderazgo y la participación comunitaria?

**Participación comunitaria. 25 min.**

**Apropiación territorial por parte de los jóvenes.**

3. ¿Cuáles son las acciones que realizan los jóvenes para aportar y cuidar su barrio?

**Problemáticas comunitarias identificadas por los jóvenes.**

4. ¿Cuáles creen que son los problemas que existen en el barrio y que afectan a los jóvenes?

**Promoción de la participación desde los jóvenes.**

5. ¿Cuáles son los beneficios y las barreras que tienen los jóvenes para participar en el barrio?

**Planeación estratégica. 15 min.**

6. ¿Cómo es su relación con la Fundación Parche de Amigos?

7. ¿Cuáles son las expectativas respecto al trabajo con los jóvenes que podría cumplir la Fundación?

**Despedida: 5 min.**

**Grupo Focal con la Fundación de Parche de Amigos.**

**Sesión 1.**

**Duración: Máx. 2 horas.**

**Fase rapport. 10 min.**

Presentación del moderadora y explicación del grupo focal.

**Datos básicos.**

- Nombre
- Edad
- Género
- Profesión
- Cargo dentro de la Fundación

**Liderazgo. 20 min.**

**Percepción del concepto de liderazgo juvenil.**

1. ¿Qué significa para ustedes como Fundación el liderazgo juvenil?

**Formas de expresión de los jóvenes líderes.**

2. ¿Qué relación encuentran entre el liderazgo juvenil y el deporte?



**Promoción de liderazgo.**

3. ¿Qué actividades consideran que podrían desarrollar para promover el liderazgo juvenil en el barrio?

**Participación comunitaria. 20 min.**

**Promoción de la participación de los jóvenes.**

4. ¿Cómo creen que se podría fomentar la participación de los jóvenes en el barrio?

5. ¿Cómo el trabajo entre la Fundación y la Escuela puede promover la participación y el liderazgo de los jóvenes en el barrio a través del deporte?

**Proyecto de vida. 15 min.**

**Materialización para alcanzar el proyecto de vida de los jóvenes.**

6. ¿Qué acciones creen que pueden desarrollar como Fundación para trabajar con los jóvenes la elaboración de proyectos de vida?

**Planificación estratégica. 40 min.**

**Diagnóstico: misión, visión, cadena de valor, análisis de involucrados.**

7. ¿Cuál consideran que es el propósito de la Fundación y su razón de ser?

8. ¿Cómo proyectan a la Fundación?

9. ¿Cuáles consideran que son los principales procesos estratégicos (actividades directivas), misionales (actividades diarias) y de apoyo (sostenimiento) en la Fundación? (cadena de valor)

10. ¿Cuáles son los actores que usted considera aliados para promover el liderazgo juvenil, la participación comunitaria y la planificación del proyecto de vida? Tener en cuenta:

- Actores en la comunidad
- Institucionalidad
- Otras organizaciones

11. ¿Cómo consideran que es la relación entre los jóvenes y ustedes como Fundación?

**Despedida: 10 min.**

**Sesión 2.**

**Duración: Máx. 1 hora 10 min.**

**Nota metodológica:** uso de tablero online interactivo y tres grupos de participantes.

**Fase rapport. 10 min.**

Presentación del moderadora y explicación del grupo focal.

**Bienvenida.**

**DOFA. 50 min.**

1. ¿Cuáles son los factores geográficos/económicos/políticos/sociales/tecnológicos y competitivos que pueden representar una oportunidad externa para el trabajo de la fundación? (componente de liderazgo: liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida)

2. ¿Cuáles son los factores geográficos/económicos/políticos/sociales/tecnológicos y competitivos que pueden representar una amenaza externa para el trabajo de la fundación?  
(Componente de liderazgo: Liderazgo juvenil, participación comunitaria y proyecto de vida)
3. ¿Cuáles son las fortalezas que identifican en su capacidad directiva/financiera/recurso humano/tecnológico/competitiva de la fundación? (componente de liderazgo: liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida)
4. ¿Cuáles son las debilidades que identifican en su capacidad directiva/financiera/recurso humano/tecnológico/competitiva de la fundación? (componente de liderazgo: liderazgo juvenil, participación comunitaria y planificación de proyectos de vida)

**Despedida. 10 min.**