

**FACTORES DE GESTIÓN QUE IMPACTAN EL ÉXITO DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN FUNDACIONES DE ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA**

(Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín)

DALIDA ALEJANDRA IBARRA VALENCIA
DIANA PATRICIA MIRA PIEDRAHÍTA
MÓNICA DEL SOCORRO CORTES RUIZ

Trabajo realizado para optar al título de :
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Marcelo Torres Arango

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad Educación
Programa Especialización en Gerencia de proyectos
Bello
2014

DEDICATORIA

Esta monografía se le dedica a Dios y a la Virgen María en primera instancia por permitir que con tanto sacrificio y abnegación se alcanzara la meta trazada, llenándonos de fortaleza y espiritualidad y ante todo de confianza en la misión emprendida.

Es de suma importancia, hacerle el más significativo reconocimiento a las familias que de una u otra forma han sido testigos fehacientes de los sacrificios y esmero con que se logra tan maravilloso triunfo, gracias por su magnífico apoyo y comprensión, nos han visto caer y levantarnos continuando siempre allí incondicionalmente, ello exigió en muchos momentos renunciar a disfrutar de encuentros, recreación y tiempos de familia, gracias por aceptar con resignación y sueños esperanzadores recuperar esos tiempos supuestamente perdidos pero que realmente serán ganancia porque se verán reflejados en la calidad de vida que podremos brindarles con este nuevo peldaño alcanzado, no para ser más ni mejor que otros sino para superarnos a nosotras mismas y poder servir con idoneidad y calidad en comunidad.

Inicialmente se honra en esta dedicatoria al hijo de Dalida Alejandra el joven Pablo Pulido Ibarra, quien permitió desde su nacimiento que la misma vida exigiera creer en sí misma para sacarlo adelante, hoy con orgullo se puede dar fe que se ha hecho realidad; muchos dicen que el amor no todo lo puede, pero realmente el amor hacia lo que se hace, el amor propio y el amor hacia los demás han logrado darle el verdadero sentido a la vida.

Seguidamente se enaltece a la familia Cortes Ruiz, al niño Jacobo y al señor Fernando quienes han hecho acompañamiento permanente durante todo el proceso de construcción familiar y profesional.

También vale la pena resaltar en esta dedicatoria a la familia Mira Piedrahita, Duque Mira y Mira Gallo, especialmente a la señora Dina Elvia Piedrahita Vásquez, al finado Fabio Antonio Mira Álvarez, quienes con su humildad y coraje fueron capaces de sembrar la semilla de la esperanza, la fe y motivar hacia la educación a sus hijos para luchar por sus ideales, inculcando valores a lo largo de sus vidas, dieron inicio con templanza a nuestro proceso formativo y he aquí los resultados; se destaca también a Brahiann Alejandro Duque Mira, Miguel Esteban Duque Mira para que tengan siempre en la vida un referente significativo de superación y lucha constante, son las personas que cada día se convierten en uno de los motivos más grandes para seguir adelante, recuerden que caer para levantarse no es caer, pero hay que aprovechar cada instante, estar preparados “educados” para recibir las oportunidades que la vida brinda.

AGRADECIMIENTO

Las profesionales Especialistas en Gerencia de Proyectos presentan su agradecimiento a la **Facultad de Educación** específicamente a los docentes: Marcelo Torres Arango asesor de monografía, Fabio Alexander Muñoz Echavarría, Diego Alejandro Gamboa Salazar, Francisco Javier Echeverry, Oscar Mauricio Londoño, Jenny A. Velásquez Restrepo, Sandra Milena Colonia, Duván A. Otálvaro, Andrés Felipe Pérez, al Coordinador de Posgrados Pablo López que hacen parte activa de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Se les reconoce por su idoneidad y el nivel de exigencia que imprimen en sus procesos formativos exaltando la calidad humana para transmitir el conocimiento a sus estudiantes, posibilitando la cualificación para intervenir de manera oportuna, analítica y propositiva en diferentes contextos, haciendo lectura coherente de las realidades sociales, ante todo facultando de poder y confianza para emprender y participar en diferentes proyectos.

Hay que tener en cuenta que el medio en el cual esté inmerso el profesional es el que convalidará los conocimientos adquiridos, siendo un Management capaz de liderar organizaciones, empresas, proyectos desde una visión holística e integradora para tomar decisiones asertivas e intervenir de manera oportuna en cada uno de los procesos dentro de una organización.

La Gerencia de Proyectos se convierte en una herramienta valiosa para incidir en sociedad, porque faculta de competencias y habilidades tanto técnicas, artísticas y científicas que todo gerente debe tener para liderar una organización y sus respectivos proyectos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Situación Actual	16
1.2 Formulación del Problema	17
1.3 Pregunta de Investigación	19
1.4 Objetivo de Investigación	20
1.5 Objetivo General	20
1.6 Objetivos Específicos	21
1.7 Hipótesis o Supuestos	22
1.8 Árbol de Problemas	23
1.8.1 Árbol de Problemas en Negativo	25
1.8.2 Árbol de Problemas en Positivo (Árbol de Objetivos)	26
1.9 Alcance	27
1.10 Justificación	27
1.11 Límites	30
1.12 Limitaciones	30
2. MARCO DE REFERENCIA	32
2.1 Marco Teórico Conceptual	32
2.1.1 Elementos Administrativos Vs Competencias Gerenciales.	33
2.1.1.1 Competencias Personales	35
2.1.1.2 Competencias Sociales (interpersonales).	35

	6
2.1.1.3 Competencias Directivas.	36
2.1.1.4 Competencia Organizacional.	37
2.1.1.5 Competencia Tecnológica.	37
2.1.1.6 Competencia Empresariales y para el Emprendimiento.	38
2.1.1.7 Competencias intelectuales.	38
2.1.2 Direccionamiento Estratégico	42
2.2 MARCO CONTEXTUAL	45
2.2.1 Breve Reseña Histórica.	45
2.2.2 Misión.	45
2.2.4 Visión.	46
2.2.5 Objetivo General	46
2.3 APLICACIÓN EN EL CASO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS (Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI – Medellín).....	51
2.3.1 Entorno Económico.	52
2.3.2 Análisis matriz DOFA.	53
2.3.2.1 Cultura Organizacional.	53
2.3.2.2 Planeación y Estrategia.	54
2.3.2.3 Estructura Organizacional	56
2.3.2.4 Gestión Humana	58
2.3.2.5 Plan de Acción.	60
3. METODOLOGÍA	61
3.1 Tipo de Investigación	61
3.2 Población.	63
3.3 Muestra.	64
3.4 Instrumentos.	64

	7
3.5 Validez de la Información Recolectada	67
4. HALLAZGOS.....	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS.....	97
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de análisis de involucrados.....	104
Tabla 2. Matriz del Marco lógico	107
Tabla 3. Pautas a tener en cuenta al analizar un proyecto	108

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fuentes de financiación.....	47
Cuadro 2. Composición de la estructura organizacional	50
Cuadro 3. Modelo de encuesta.....	66
Cuadro 4. Matriz de Cargos – Director Ejecutivo	68
Cuadro 5. Matriz de Cargos – Coordinador Administrativo.....	69
Cuadro 6. Matriz de Cargos – Trabajador social	70
Cuadro 7. Matriz de Cargos – Contador	71
Cuadro 8. Matriz de Cargos – Psicóloga	72
Cuadro 9. Matriz de Cargos – Coordinador de casa	73
Cuadro 10. Matriz de Cargos –Nutricionista - Dietista	74
Cuadro 11. Matriz de Cargos – Médico.....	75
Cuadro 12. Matriz de Cargos – Docentes	76
Cuadro 13. Matriz de Cargos – Oficios Varios.....	77
Cuadro 14. Matriz de Cargos – Auxiliar de Servicios de alimentación.....	78
Cuadro 15. Proceso de análisis para la construcción de la nueva política de calidad.....	80
Cuadro 16. Comparación de clientes	82
Cuadro 17. Interpretación de datos por cliente	83
Cuadro 18. Escala de valoración.....	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Grafica 1. Departamentos con mayor número de ingreso de niños, niñas y adolescentes por maltrato infantil.....	18
Gráfica 2. Árbol de problemas en negativo	25
Gráfica 3. Árbol de objetivos.....	26
Gráfica 4. Marco Teórico Conceptual	32
Gráfica 5. Organigrama Internacional	48
Gráfica 6. Funciones	49
Gráfica 7. Organigrama Nacional	50
Gráfica 8. Matriz.....	52
Gráfica 9. Fases del Planeamiento Estratégico	55
Gráfica 10. Mapa de Procesos	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Matriz de análisis de involucrados	104
Anexo B. Matriz del marco lógico.....	107
Anexo C. Pautas a tener en cuenta al analizar un proyecto	108
Anexo D. Análisis matriz DOFA.....	109
Anexo E. Análisis matriz DOFA	110
Anexo F. Análisis matriz DOFA	111
Anexo G. Análisis matriz DOFA.....	112
Anexo H. Análisis matriz DOFA.....	113

RESUMEN

El proyecto de investigación posibilita identificar los elementos administrativos y de gestión relevantes para generar un direccionamiento estratégico en Fundaciones de Atención a la Primera Infancia, a su vez permite hacer un análisis de los resultados obtenidos en contextos reales identificando factores de éxito en la planificación, organización, dirección y control que se evidencia en la operativización de procesos de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, a partir de la conceptualización de tópicos significativos, en un ejercicio meticuloso de identificar fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades para determinar estrategias que permitan generar políticas de calidad, toma de decisiones asertivas y así poder garantizar el éxito organizacional, partiendo claramente de la necesidad de reconsiderar replantearse en sus seis declaraciones básicas las cuales deben dialogar constantemente con los objetivos estratégicos y misionales de la organización en respuesta a las necesidades del contexto y su pertinencia, teniendo como precedente que su mayor característica es generarse a partir de la construcción colectiva, clara, oportuna y asertiva en sus escenarios internos y externos con los involucrados en los diferentes procesos.

También es importante resaltar que la organización a raíz de la investigación realizada se le generó la necesidad de documentarse, diagnosticarse y hacer un seguimiento continuo a sus procesos ya no desde lo empírico sino desde actos conscientes en los procesos de gestión, identificando sus factores de éxito que garantizan el direccionamiento estratégico a partir de su competencia medular.

PALABRAS CLAVES:

Competitividad, calidad, cadena de valor, calidad total, productividad y ventaja competitiva, competencias, Planificación, Organización, factores de éxito, elementos administrativos, asertividad, pertinencia.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación surge como necesidad puntual de analizar la gestión y los procesos administrativos que se adelantan en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI, en su ejercicio se han formalizado procesos que tienen como materia básica el conocimiento tácito de las personas que hacen parte de la organización en todos sus niveles jerárquicos, a la luz de una de las estrategias de gestión del conocimiento definida como “personalización”, esta situación logra evidenciarse en este trabajo investigativo permitiendo a la organización cuestionarse en su proceder, replanteando varias de sus actuales estrategias institucionales.

Vale la pena resaltar, que el trabajo investigativo logra recoger los elementos administrativos y de gestión que son relevantes para garantizar el éxito de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, en primera instancia se hace necesario hacer un acercamiento profundo a los contenidos, insumos y registros existentes en la organización, para análisis de los factores internos y externos que la rodean, los cuales a su vez, se convierten en limitantes o motivadores para continuar incursionando en sociedad buscando la calidad del servicio que ofrece, su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Realmente se ha logrado hacer consciente actos inconscientes en las distintas formas de proceder y operar al interior de la Fundación, identificándose como institución siendo capaces de reconocer en qué nivel están y cuáles son los correctivos que deben implementar para sostenerse en un mercado cambiante y que cada día exige mayor dinamismo en los proyectos organizacionales, máxime en la problemática que abordan, queda en manos de sus gestores

retomar los insumos de la investigación para ser tenidos como referentes en su ejercicio de planeación institucional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Actual

La Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, en su práctica cotidiana y de manera empírica implementa un modelo de gestión por procesos trabajo sistémico, fomentando el autocontrol y la gestión para alcanzar los resultados esperados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, contribuyendo con los fines esenciales de la institución; sin embargo se hace indispensable consolidarse como memoria institucional, documentando y estandarizando sus procesos de gestión, creando indicadores que permitan medir el impacto de la organización, para lo cual requieren identificar los **FACTORES DE GESTIÓN QUE IMPACTAN EN EL ÉXITO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN FUNDACIONES DE ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA**, posibilitando el mejoramiento continuo, la calidad a partir de la coherencia y pertinencia en la articulación de los procesos al interior de la Fundación, absteniéndose en su actuar de sustentar sus acciones en la imitación de políticas que corresponden a otras Fundaciones; velando por tener autonomía para aplicar modelos administrativos y de gestión de acuerdo a su propio diagnóstico, necesidades, prioridades y fines institucionales.

1.2 Formulación del Problema

La problemática de alta vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes en el mundo, ha provocado que la Convención de los Derechos del Niño (CDN 2006) adoptada por las Naciones Unidas en el año 1989 en el artículo 19 exigiera "... adoptar todas las medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas para proteger al niño contra toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el abuso sexual, mientras el niño se encuentre bajo la custodia de sus padres de un tutor o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo", prohibiendo toda forma de castigo físico y trato degradante contra los niños.

La Ley de la Infancia y la Adolescencia en Colombia (Ley 1098 de 2006) define el maltrato infantil no solo como la conducta típica también resalta otras formas de daño: castigo, humillación y abuso físico o psicológico, así como el descuido y el trato negligente sobre el niño, la niña, el adolescente, aún desde la gestación. "...Se denomina maltrato infantil o abuso infantil a cualquier acción (física, sexual o emocional) u omisión no accidental en el trato hacia un menor por parte de sus padres o cuidadores que le ocasionan daño físico como psicológico y que amenaza su desarrollo integral, se distinguen seis tipos básicos de maltrato infantil: el abuso físico, el abuso sexual, el maltrato emocional, el abandono físico, el abandono emocional y el maltrato institucional..." De acuerdo a estudios realizados se ha identificado que el maltrato infantil es un problema multifactorial y multidisciplinario, es un grave problema social con raíces culturales e históricas y efectos psicológicos que pueden producirse en las familias de cualquier

nivel económico y en diferentes escenarios de participación social y familiar que repercute en la forma con que cada sociedad afronta el problema.

Recientes estadísticas de la Dirección y Protección ICBF Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, listadas en la siguiente gráfica los departamentos con mayor número de ingreso de niños, niñas y adolescentes por maltrato infantil.

Grafica 1. Departamentos con mayor número de ingreso de niños, niñas y adolescentes por maltrato infantil

Departamentos con mayor número de ingreso de niños, niñas y adolescentes por maltrato infantil			
	Departamento	Población infantil según DANE	Casos de maltrato por Departamento
1	CALDAS	297.394	830
2	BOGOTÁ	2.205.039	4.172
3	NARIÑO	595.958	923
4	BOYACÁ	433.594	699
5	ANTIOQUIA	1.915.372	1.155
6	VALLE	1.340.767	1.599
7	ATLÁNTICO	780.950	771
8	CUNDINAMARCA	855.447	767
9	MAGDALENA	496.878	694
10	CAUCA	482.985	604

Fuente de Dirección y Protección ICBF

Al abordar esta problemática se incursiona directamente en la intimidad familiar, lo que también exige hacer análisis oportuno y contextualizado de las diferentes dinámicas sociales y familiares para identificar las causas, efectos a fin de plantear alternativas de solución mediante acciones que logren contrarrestar la problemática.

Todas estas situaciones agudizaron en el país la necesidad de dar lugar a la creación de fundaciones de atención a la primera infancia tanto estatales como privadas, entre ellas la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, organización que lleva varios años en el mercado antioqueño desde el año 2006, pero ha venido expandiéndose desde otros territorios nacionales e internacionales a territorios locales (Medellín, Marinilla), se están adelantando los trámites de licitación correspondientes para incursionar en el Municipio de la Unión y Mesopotamia, como la oportunidad de ubicarse estratégicamente en nichos de gran incidencia e impacto social para contrarrestar la problemática del maltrato infantil coadyuvando a la restitución de derechos interdisciplinariamente.

En el proceso investigativo se ha evidenciado que en el afán de dar respuesta inmediata a la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de los infantes vulnerados en Medellín, se ha dejado de largo analizar detenidamente los elementos administrativos y de gestión que deben relacionarse, reflexionarse, interiorizarse y aplicarse en los procesos cotidianos para garantizar el éxito de la organización, evitando obrar de manera imitativa con otras organizaciones.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores de gestión que impactan el éxito del direccionamiento estratégico en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín?

Subpregunta

¿Cuáles son las características internas y externas de las Fundaciones de Atención a la Primera Infancia?

¿Cómo es la dirección estratégica de las pequeñas y medianas empresas?

¿Cómo es la dirección estratégica de las Fundaciones sin ánimo de lucro?

¿Cuáles son los factores internos y externos que garantizan el éxito de las Fundaciones?

1.4 Objetivo de Investigación

Identificar los elementos administrativos, de gestión y su relacionamiento para consolidar la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, desde el punto de vista de la calidad y competitividad.

1.5 Objetivo General

Fortalecer a través de la identificación de elementos administrativos y de gestión a la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, con miras a generar un

direccionamiento estratégico exitoso, que le permita ser competitiva, auto identificarse como estructura organizacional y por tanto mejorar sus procesos de manera continua y articulada.

1.6 Objetivos Específicos

Identificar a través de un diagnóstico las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades en la Fundación Hogares BAMBI Medellín, mediante la aplicación del instrumento de la matriz DOFA, que permita tener una visión holística a partir de sus componentes institucionales Entorno Económico, Planeación y Estrategia, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión Humana.

Mediante aplicación de instrumentos matriz L, reconocer factores relevantes a tener muy en cuenta en la redefinición de políticas corporativas en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín a la luz de las nuevas tendencias de las ONG sin ánimo de lucro dedicadas a la atención de la primera infancia y las necesidades del contexto, siendo visionario, potenciando su competitividad y posicionamiento social.

1.7 Hipótesis o Supuestos

Después de lograr evidenciar en territorio el trabajo que arduamente se realiza con poblaciones vulnerables y luego de revisar documentalmente trabajos investigativos y sociales afines a la temática a investigar se puede hacer las siguientes afirmaciones:

La restitución de derechos debe darse de manera interdisciplinaria es fundamental identificar los factores de gestión relevantes para garantizar el direccionamiento estratégico exitoso, no solo se denota en la ejecución de los procesos para la prestación del servicio, sino más bien desde un ejercicio de planificación y de gestión oportuno para garantizar que las demás acciones y estrategias puedan cumplirse, todo esto es posible siempre y cuando exista información totalmente sistematizada, estilo gerencial claro, compromiso de todos los actores y constante participación activa en los diferentes procesos institucionales.

Con base a lo anterior, vale la pena preguntarse como hipótesis o supuesto investigativo según refiere el señor Orlando Díaz Molina en su seminario “Elaboración de Proyectos Metodología del Marco Lógico (MML) realizado el 12 de abril de 2008”, “... MML es una aproximación a la verdad basada en una investigación, la cual puede ser falseada cuantas veces sea necesaria para ser verificada por tal motivo recobra mucha importancia identificar el objeto, suceso, agente a investigar...” la metodología también ha sido adoptada por el DNP (Departamento Nacional de Planeación) en Colombia recobrando importancia para la implementación de proyectos.

Otro de los pasos importantes para la aplicación de la herramienta MML es el análisis de involucrados, el cual se considera de gran incidencia para la Fundación porque se ha logrado identificar la necesidad de darle prelación a estos actores sociales que son de gran apoyo institucional.

Este instrumento permite analizar las relaciones de poder y las expectativas sobre las alternativas identificadas en relación al problema que contribuye a sistematizar y analizar la información sobre la oposición y apoyo, que puede provocar la intervención de las autoridades gubernamentales u otras organizaciones sociales, así como la población a la implementación de una política, reforma, programa, proyecto, quienes están involucrados de manera directa o indirecta están relacionados con el problema que se desea solucionar, a partir del estudio de oportunidades y amenazas puede darse lugar a la consolidación del MML que para este proyecto hace parte fundamental tener en cuenta.

¿Qué pasaría si en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, identifican y aplican claramente los factores de gestión que deben relacionarse para garantizar un direccionamiento estratégico exitoso?

1.8 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es un modelo explicativo, un esquema simplificado de la realidad y se elabora de forma participativa mediante aproximaciones sucesivas. Para el presente trabajo se

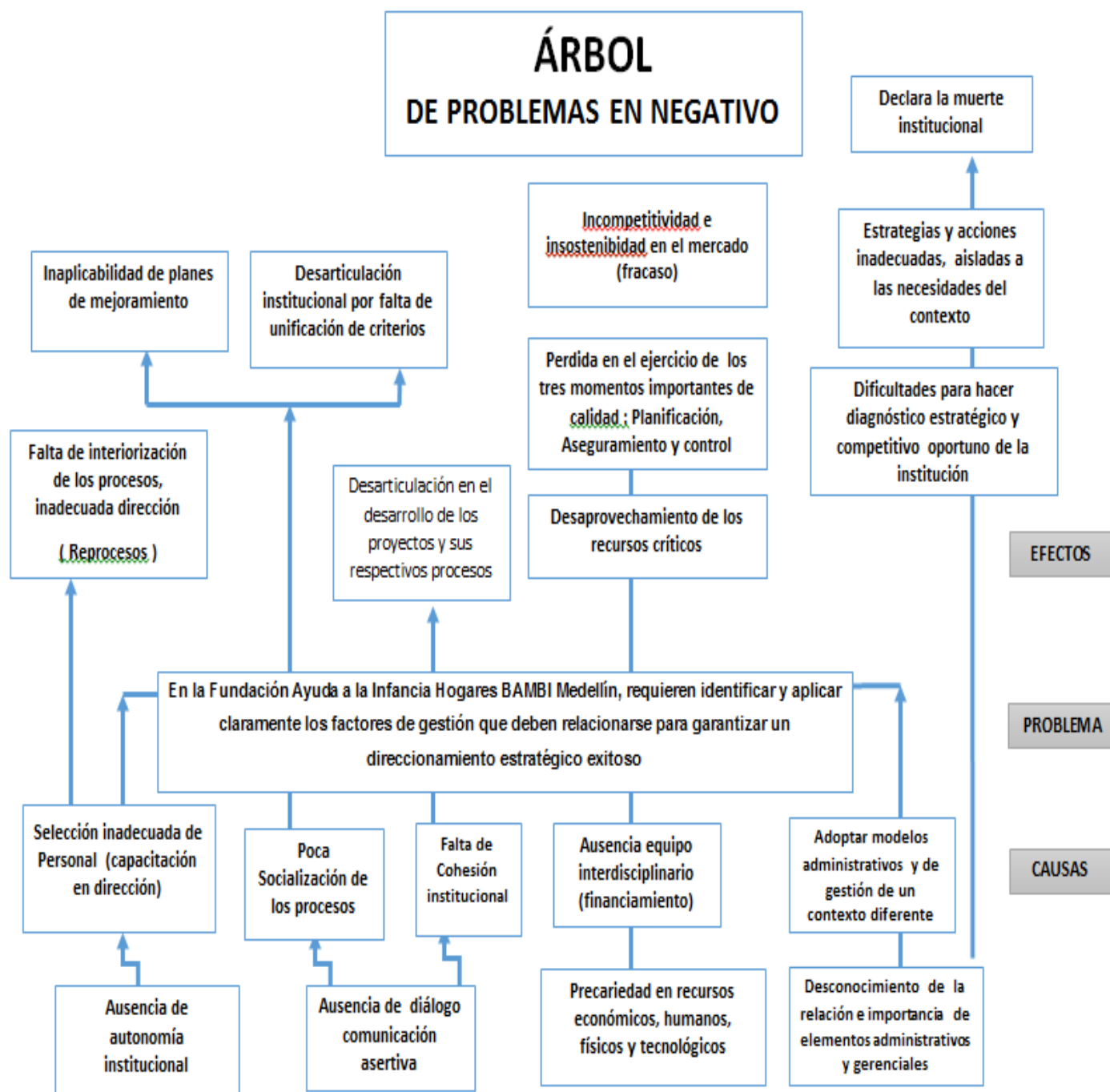
utiliza este esquema con el fin de confrontar si el supuesto del cual se parte tiene viabilidad y posibilidad o no de su propio desarrollo.

Para su elaboración se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas más relevantes de la situación analizada
- Formulación del problema
- Definir efectos del problema en negativo y positivo
- Registrar las causas del problema central
- Diagramar el árbol causa - efecto
- Revisar el esquema y verificar su validez

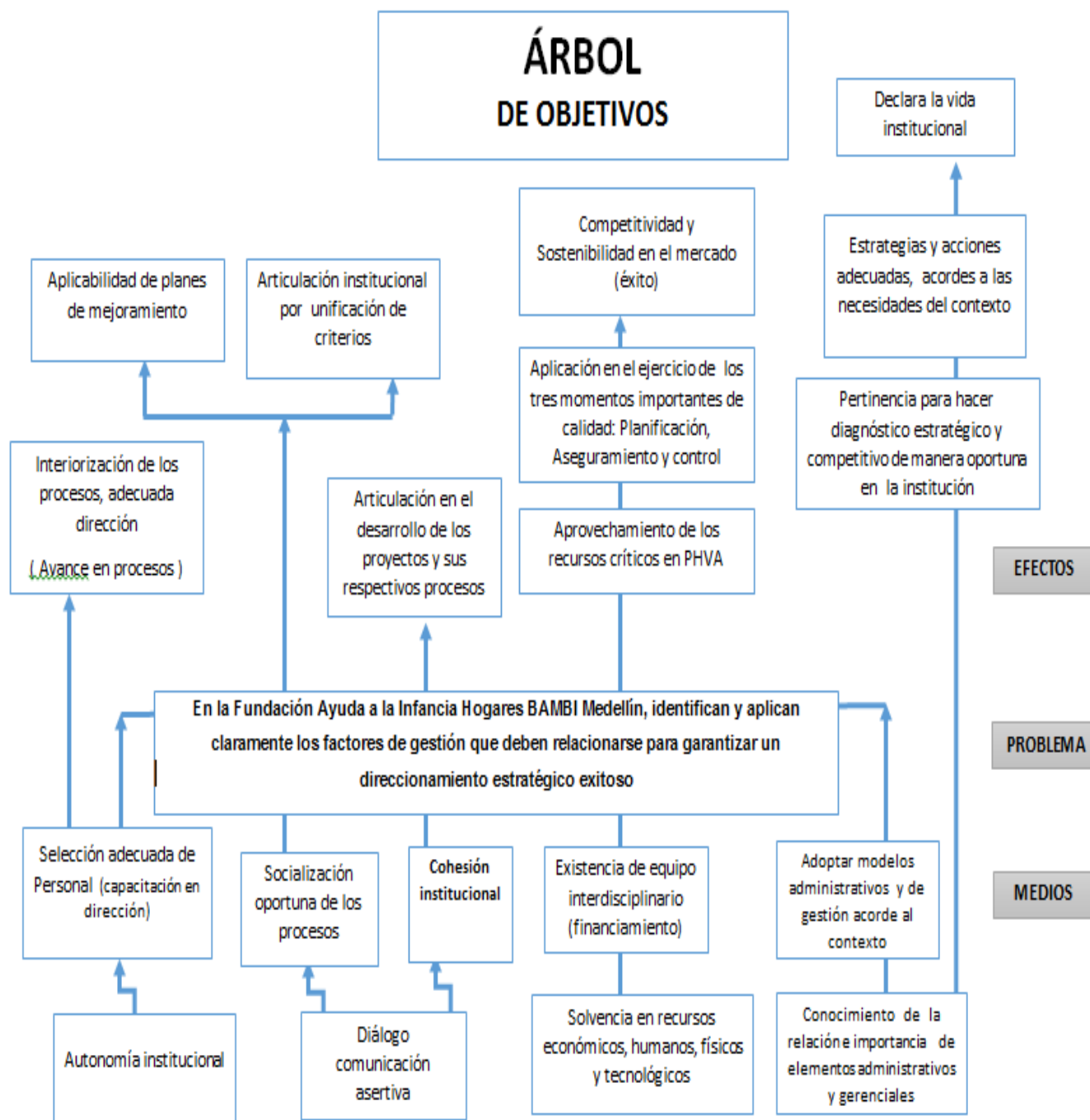
1.8.1 Árbol de Problemas en Negativo

Gráfica 2. Árbol de problemas en negativo



1.8.2 Árbol de Problemas en Positivo (Árbol de Objetivos)

Gráfica 3. Árbol de objetivos



Luego de este ejercicio puede complementarse con la realización de la matriz del cuadro de involucrados y la construcción de la MML (matriz del marco lógico) sirven de insumo para la organización ver anexo (Anexo A. Tabla 1 y Anexo 2. Tabla 2).

1.9 Alcance

Declarar los factores de gestión necesarios para garantizar un direccionamiento estratégico exitoso en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI – Medellín, con la finalidad de ser sostenible y competitiva en el mercado contribuyendo significativamente a la eficiencia, eficacia y efectividad de la Organización.

1.10 Justificación

La investigación realizada se considera importante para el país, porque a la luz de lo que hoy es el CONPES 109 Política de Primera Infancia en Colombia de 2007, UNICEF (Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia) y las normas reglamentarias en el país del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) estipulan, se ha logrado hacer un análisis crítico reflexivo sobre el actuar de la organización, a fin de garantizar su cumplimiento en el funcionamiento y operatividad como ONG sin ánimo de lucro, repensar su actuar posibilita identificar factores de éxito claves para determinar estrategias que

puedan direccionar la Fundación hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos, desde un adecuado direccionamiento estratégico flexible y coherente a las realidades sociales.

Para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, el proyecto es un aporte a sus procesos formativos y de experiencias investigativas, especialmente al programa Especialización en Gerencia de Proyectos, es evidenciar en contexto la forma de trascender e impactar en sociedad, específicamente en entidades de atención a la primera infancia de sectores vulnerables, donde cobra importancia de acuerdo al diagnóstico realizado la necesidad de articular la organización a nivel interno y externo logrando vincular los diferentes actores como aliados estratégicos para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

El proyecto surge como la necesidad de tener experiencias investigativas en cuanto al tema de la Gerencia de Proyectos teniendo como eje transversal la responsabilidad social que exige en toda organización, hace parte del tercer sector de la economía “sector social”, enfocado específicamente en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, ONG sin ánimo de lucro.

También nace como alternativa de solución a un problema detectado en cuanto a la ausencia de adopción de identificación clara de elementos administrativos que se correlacionan para garantizar el éxito del Direccionamiento Estratégico, lo que ha impedido en la práctica diferenciar y priorizar la creación de estrategias de sostenibilidad que permitan garantizar la permanencia en el mercado de la Fundación.

Desde el ámbito Político, el proyecto favorece la implementación de políticas públicas que permitan vincular las ONG de Atención a la Primera Infancia al Plan de Mejoramiento

Territorial, denotando el restablecimiento de derechos a la luz del cumplimiento del código del menor Ley 1098 Infancia y Adolescencia y demás normas internacionales en pro de los niños y niñas en estado de vulneración de derechos, porque desde lo administrativo, el proyecto posibilita garantizar la atención oportuna y restablecimiento de derechos de niños y niñas de primera infancia en situación de vulnerabilidad, y malnutrición, a fin de mitigar los riesgos socio familiares y económicos a partir de un direccionamiento estratégico pertinente que faculta a la organización de continuar licitando en el mercado de oferta y demanda en relación al servicio que se ofrece.

Como Especialistas en Gerencia de Proyectos, a la luz del desarrollo y aplicabilidad de los diferentes elementos administrativos y de gestión, se focaliza la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, como un escenario en el cual se pueda hacer un análisis profundo de la funcionalidad y modos de operar de la institución, desde una lectura de sus antecedentes, avances y oportunidades que hacen parte de su historia organizacional: Misión, Visión, Objetivos, estrategia, política, valores, a fin de posibilitar en contextos reales lectura fehaciente de todos los elementos necesarios para liderar las organizaciones y garantizar su éxito, se pretende aplicar la transversalidad de la técnica, el arte y la ciencia necesaria para identificar en ejercicios prácticos los conceptos adquiridos desde **la Gerencia de Proyectos**, con una mirada holística, permeable, siendo visionario, reconociendo el trabajo interdisciplinario como parte esencial para ejercer un liderazgo capaz de vincular y empoderar a todos sus colaboradores en la construcción colectiva de los procesos organizacionales.

1.11 Límites

El ejercicio de investigación está claramente dirigida a la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI, ubicado en la Comuna 9 Buenos Aires Barrio Loreto Medellín, quienes atiende población de primera infancia en situación de desprotección, vulneración de derechos; puede servir de referente para ser consultado más no puede darse la misma afirmación para otra institución porque cada una tiene características particulares de acuerdo al medio cultural en el cual esté inmerso, los diagnósticos y estrategias difieren entre territorios y las problemáticas puntuales que puedan surgir.

1.12 Limitaciones

Durante el ejercicio investigativo se denotó participación parcial de integrantes de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI en sus diferentes niveles jerárquicos, afortunadamente fue constante el contacto con la Directora de la Fundación de la sede en Medellín, quien pese a sus múltiples compromisos estuvo presta a apoyar durante todo el proceso de investigación.

En el proceso de análisis, entrevistas y los limitantes de tiempo existentes para realizar la investigación se dificultó tener contacto directo con las directivas Nacionales e Internacionales de la Fundación, quienes inciden de manera significativa en la toma de decisiones en la

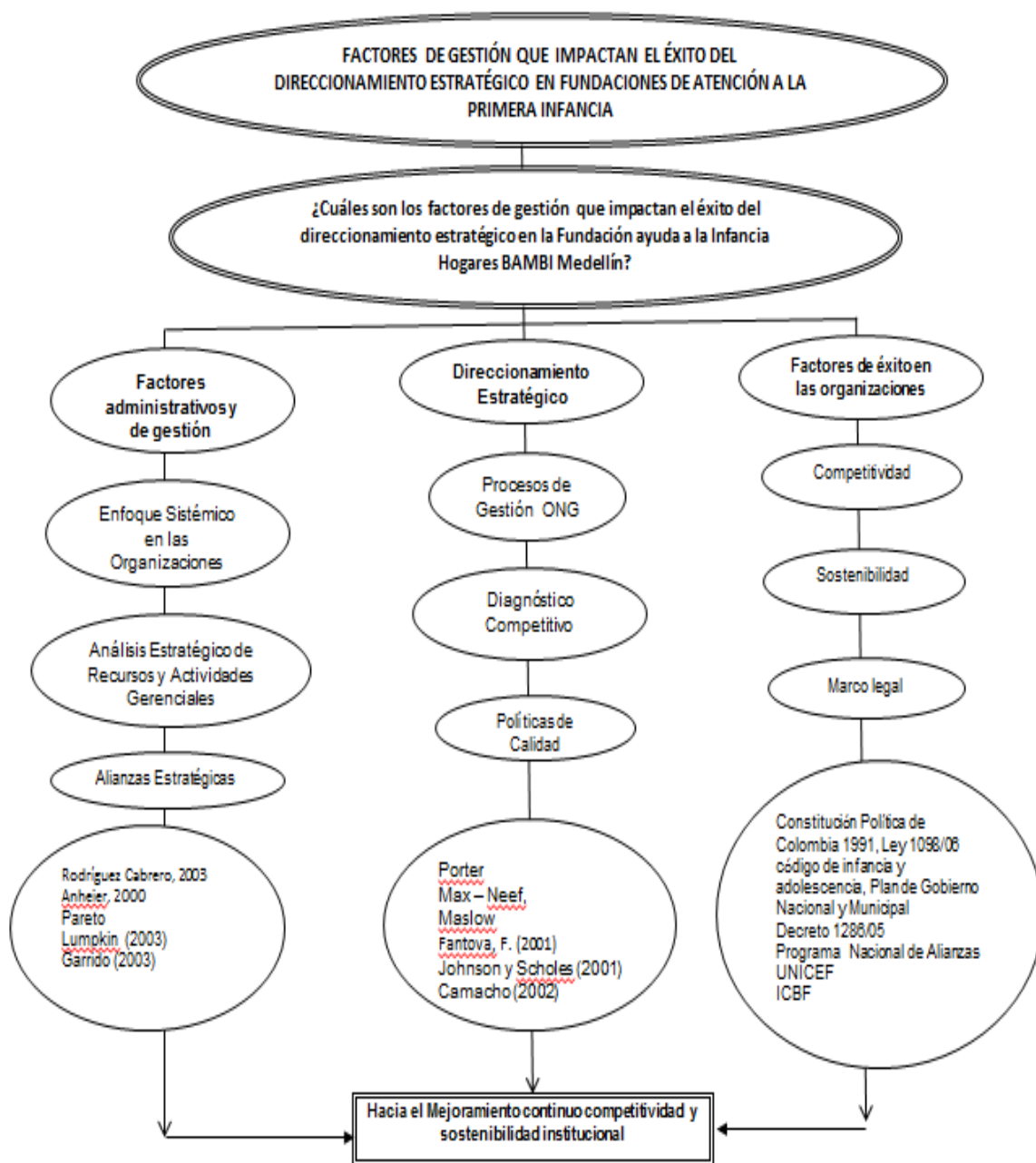
organización, por tal motivo se dificulta pensar en replantear el direccionamiento estratégico existente.

Debido al nivel de confidencialidad de la información que se maneja en la institución, por la problemática que aborda para lograr prestar sus servicios interdisciplinarios de restitución de derechos, fue difícil para el equipo investigador tener oportunidad de interactuar directamente con varios actores sociales involucrados especialmente padres de familia; el ejercicio debió limitarse al trabajo con el juicio de experto (Directora de la Fundación y otros funcionarios del nivel administrativo) y revisión documental de los registros que reposan en la institución.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico Conceptual

Gráfica 4. Marco Teórico Conceptual



2.1.1 Elementos Administrativos Vs Competencias Gerenciales.

IncurSIONAR en sociedad y ser agentes activos en los planes, programas, proyectos que se adelantan en las organizaciones públicas y privadas en beneficio de las comunidades, es el reto de los actuales y nuevos gerentes / administradores, quienes por la naturaleza de su profesión se han de enfrentar a grandes desafíos a nivel personal y profesional, lo que exige el desarrollo de competencias gerenciales, acordes a las demandas del medio, capaz de ejercer un liderazgo transformacional, generadores del cambio tanto en las personas como en las organizaciones, guiando a la luz del direccionamiento estratégico a sus colaboradores y equipos de trabajo a la identificación y perfeccionamiento de sus actividades a fin de mejorar su rendimiento y lograr que su desempeño laboral sea benéfico para la organización, para el equipo de trabajo y para sí mismo como persona; todo ello, exige una formación integral del personal de mando.

Frente al tema de las competencias gerenciales, es importante rescatar la necesidad que el gerente tenga una mezcla integral de los conocimientos, destrezas, comportamientos, habilidades y actitudes para ser exitoso en sus labores gerenciales, es decir: el saber hacer (conocimientos), El que hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores sociales, situacionales y de estructura de la organización).

Por lo antes expuesto, es preciso conceptualizar temas en relación a las competencias desde una mirada psicológica y competencias gerenciales desde la mirada administrativa y de gestión:

“Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las

competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve”.

“Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otras personas. Las empresas contratan a personas que suponen son inteligentes, cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su trabajo y además por poseer competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente para la organización”.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, es donde se identifica que todos los seres humanos tienen la capacidad de desarrollar competencias y que un gerente debe continuamente perfeccionarlas, desde los conocimientos técnicos, experiencias y prácticas sociales, para garantizar el desarrollo del conocimiento y habilidades. Un gerente es el responsable de direccionar y mantener, la visión, la estrategia, las comunicaciones en una organización o en un proyecto, es así como se evidencia que la labor gerencial implica el desarrollo de diferentes competencias que permiten a la organización o proyecto contar con personas idóneas.

Entre las competencias gerenciales identificadas que debe poseer la persona, se destacan las siguientes: orientación al logro, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación asertiva, toma de decisiones, adaptación al cambio, acción estratégica, autoadministración.

2.1.1.1 Competencias Personales.

Se potencializa la capacidad de autoconocimiento (identificando fortalezas, debilidades, talentos, limitaciones, actitudes, aptitudes, valores), autodominio (control de emociones), automotivación (inspiración personal), autoadministración (distribución de tiempos y recursos) desarrollo personal (acrecentar y actualizar conocimientos), integridad y ética (continuar moralmente); todo ello da lugar a formar continuamente el “**saber ser**”, primordial para desarrollar las demás competencias gerenciales, de allí la importancia de aprender a autoevaluarse a fin de generar una sólida convicción para ser gerentes.

2.1.1.2 Competencias Sociales (interpersonales).

Requiere tener aptitudes claves para facilitar la interacción entre los actores involucrados, facilitando el trabajo colaborativo en un ambiente cordial y de confianza, propiciar la sinergia en la organización; ellos son: capacidades comunicativas (saber recibir, transferir, analizar, intercambiar información) fundamentales para coordinar actitudes; capacidades manejo de personal (tener dominio de la inteligencia emocional y empatía con las personas siendo constantemente íntegro y objetivo). Capacidad de motivación (crear ambientes de confianza, proactividad para impulsar al equipo a cumplir las metas, capacidad de trabajo en equipo (destrezas para saber involucrar y comprometer a las personas hacia un fin común, creando y administrando grupos cohesionados, coordinados y competentes, su aplicabilidad potencia el nivel del conocimiento “**saber social**”).

2.1.1.3 Competencias Directivas.

Se considera como eje conductor direccionador, requiere tener fundamentado los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y comportamientos, factores diferenciadores de un gerente que sabe afrontar las situaciones que se presentan “ ser competente”, indispensable desarrollar habilidades de autoridad (ubica y distingue lo necesario e importante y sabe delegar), habilidades de planeación y gestión (capacidad para decidir, coordinar tareas a realizar teniendo en cuenta los siguientes interrogantes “¿ qué puede hacerse?, ¿ qué se va a hacer?, ¿ cómo se va a hacer?, ¿ con qué se va a hacer?, ¿ cómo lograr que se haga?, ¿ cómo saber cuándo se ha realizado?...”, aplicando los principios administrativos PHVA (planear, hacer, verificar, ajustar y evaluar, mejorar) para lograr los objetivos. Las habilidades técnicas (utilizar herramientas, procedimientos y métodos), liderazgo, coaching empresarial (promover, planes de mejoramiento del desempeño laboral mediante la identificación y aprovechamiento de talentos y competencias de cada persona moldeando sus conductas, creencias y actitudes hacia el desarrollo del entorno), la competencia directiva permite dominar el nivel del conocimiento “**saber hacer**”. Las competencias gerenciales también las complementa las habilidades conceptuales, acción estratégica, ser multicultural que dan lugar al “**saber estar**”.

Alvarado (1990) denomina la “combinación apropiada” de tres *habilidades técnica Humana y conceptual*, las cuales menciona que a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala

jerárquica de la organización, haciendo hincapié en que las anteriores descritas entran en estos tres grandes grupos”.

2.1.1.4 Competencia Organizacional.

Capacidad de dividir el trabajo a partir de la asignación de unidades de trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas, tiene como principales etapas (o decisiones) en dicho proceso: idoneidad para analizar los objetivos y el trabajo a realizar, dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos, definir las responsabilidades de la realización del trabajo, definir los niveles de autoridad, diseñar la estructura organizacional la cual se convierte en la síntesis del proceso de organizar.

2.1.1.5 Competencia Tecnológica.

“...es el resultado obtenido de la integración de tres elementos definidos y controlados por la empresa: el reto estratégico, los recursos tecnológicos y las capacidades dinámicas., traducidas en saber concebir, producir y vender”, con esta competencia se logra poner de manifiesto el reto estratégico (visión institucional) acorde a la razón social de la organización, la tecnología por sí sola no es mayor cosa, lo que hace posible su potencial es que existan personas competentes capaz de hacer uso adecuado de las herramientas TICs (tecnología de la Información y la Comunicación), sacándole el mayor provecho que posibilite el encuadre como ventaja competitiva, priman tres niveles importantes : estrategia tecnológica y/o de innovación, Gestión de los recursos tecnológicos de la empresa y habilidades para dar un valor estratégico a la tecnología lo que permitiría dar como resultado un dominio tecnológico por parte de la empresa traducido en las implicaciones de: saber, concebir, producir y vender.

2.1.1.6 Competencia Empresariales y para el Emprendimiento.

Al igual que lo hacen Prahalad y Hamel (1994), Giget (1998) destaca el carácter grupal de las competencias empresariales que son el resultado de una integración alrededor de los individuos de múltiples aspectos entre los cuales sobresalen los de origen tecnológico, refiere a la actitud y aptitud que tienen las personas para dar lugar a generar nuevas ideas de negocio, emprender nuevos proyectos, retos, permitiendo avanzar, dar valor agregado, siempre buscando alcanzar mayores logros. Aventurarse como empresario, renunciando a ser asalariado que para muchas personas les “genera estabilidad para sobrevivir” y temen correr riesgos. Se considera el emprendimiento como el camino para crecer económicamente y ser independientes.

2.1.1.7 Competencias intelectuales.

Hacen referencia a los procesos cognitivos internos necesarios para simbolizar, representar ideas, imágenes, conceptos u otras abstracciones; también suelen aparecer bajo el rótulo de competencias analíticas, creativas y metacognitivas. Las *competencias prácticas* se refieren a un “saber hacer”, es decir a una puesta en acto, esto es, a una acción. Implican en cierta medida nociones de administración espacial, temporal y de recursos.

Se ha evidenciado en las buenas prácticas en distintos países a nivel nacional e internacional, que uno de los mayores componentes de un proyecto **es el análisis y gestión del riesgo**, de acuerdo al PMBOK, normas ISO 10006 de 2003, el cual hace parte de una de las áreas de conocimiento “Gestión del Riesgo” a quien se considera trascendental darle un trato especial porque deberá estar contemplada desde el inicio del proyecto, siendo constantemente monitoreados durante el proceso del proyecto por el Gerente de Proyectos con todo su equipo

de trabajo, velando porque se haya dado lugar a la elaboración y aplicación de la matriz de riesgo que permita mapear su nivel de impacto e incidencia en los procesos tanto internos como externos velando por convertir los riesgos en grandes oportunidades de negocio, ello sólo será factible si se realiza un diagnóstico pertinente y contextualizado tanto de los factores internos (debilidades, fortalezas) como de los factores externos(oportunidades y amenazas), siendo aún insuficientes si al hacer el cruce de las variables no se generan estrategias, lo que conlleva a toma de decisiones asertivas, vale la pena entender la estrategia como “...el patrón de una corriente de decisiones o acciones **cuya ejecución involucra tomar un riesgo ...**”

Por lo antes expuesto, hay que tener muy presente que la gestión de riesgos, no es desde el campo financiero, sino más bien que deberán tener una cobertura en su análisis desde distintos escenarios: nacional, municipal, local como desde un análisis global se llega a unas precisiones particulares del proyecto a nivel local, siendo analizados desde el ámbito: económico, político, social, religioso, cultural, a fin de avizorar situaciones que se puedan presentar, para generar planes de acción que permitan contrarrestar estas situaciones, y así velar por que los costos del proyecto no tomen un rumbo inesperado por falta de previsión oportuna y elaboración de matriz de riesgos acorde a las necesidades del proyecto, como por ejemplo:

Pérdida de personal clave, inexperiencia con la tecnología, lentitud en una toma de decisiones, falta de proveedores confiables, baja calificación del personal, reestructuración Institucional, cambios en las prioridades, trabajos no programados, recortes presupuestarios, cambios en el proyecto, supuestos no válidos, crisis económica, ,baja motivación, accidentes, enfermedades, desastres naturales, problemas climáticos, resistencia al cambio, oposición comunitaria, fallas en los servicios básicos, falta de servicios complementarios.

Todo en la vida está supeditado a la gestión de proyectos, tanto a nivel personal (proyecto de vida) como a nivel profesional e institucional, las cuales están reguladas mediante estándares mínimos que plantea el PMI (PMBOK); ninguna empresa, organización esta presta a hacer parte de un proyecto de inversión donde mínimamente no se haya dado lugar al análisis de riesgo del proyecto que permita dar certeza sobre los flujos futuros que generarán cada inversión por ser proyecciones de escenarios que generan riesgo e incertidumbre.

Existen dos tipos de riesgos el sistemático que depende de la economía en su conjunto es independiente del proyecto y el no sistemático depende del proyecto realmente por lo que será responsabilidad del analista Gerente de Proyecto buscar la forma de mitigarlos.

Todo tiene un precio en la vida, que hay que asumirlo con gran responsabilidad social, como Gerentes de Proyectos se debe siempre asumir una postura crítica a cada situación que se pretenda emprender, capaces de visionar/ predecir el futuro cierto e incierto de los negocios frente a la planeación, ejecución y alcance de los proyectos, apersonándose de hacer acompañamiento constante en todo su proceso de construcción con un enfoque sistémico (entrada, proceso, salida), pero que es capaz de hacer articulación de todas sus competencias y habilidades técnicas, artísticas y creativas, que le permita ser agente activo en cada uno de los procesos de relevancia en la Organización como lo es las diferentes fases de un proyecto : inicio, planificación, ejecución, seguimiento monitoreo constante como el cierre, sabrá identificar, analizar e interpretar la variabilidad implícita en un proyecto y la necesidad de articularse con otras entidades para superar la situación y minimizar los riesgos.

El éxito de un proyecto depende mucho del diagnóstico que se hace y planteamiento como tal, de determinar la pertinencia y si realmente está respondiendo a las necesidades del contexto, pero es en esencia el análisis de riesgos quien dará pauta de si es factible, viable ejecutarlo, si se cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización y del proyecto siendo eficiente, efectivo y eficaz pero ante todo sostenible. En la actualidad el tema de *Gestión del Riesgo* en un proyecto que ha cobrado fuerza en el trasegar del tiempo por parte de las agencias internacionales, las Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales y las de base, porque es fundamental garantizar de entrada que se hagan conscientemente estos análisis para evitar el fracaso del proyecto, no existe una fórmula general de la gestión del riesgo porque cada contexto es distinto, cada dinámica de la economía es cambiante, cada situación natural y política también cambia al igual que la sociedad misma, el análisis de la gestión del riesgo debe ser visto desde diferentes escalas territoriales y sociales, todo esto es necesario tenerlo siempre presente porque la gestión del riesgo surge paralelo al reconocimiento de que el riesgo es producto de procesos, decisiones y acciones que se derivan de modelos de crecimiento y transformación de las sociedades y por ende también deben estar muy articulados con los objetivos del proyecto como tal y con los objetivos estratégicos organizacionales, donde se vea altamente reflejando en su proyección financiera y de alianzas estratégicas.

Hay retos por asumir, riesgos por tomar pero haciendo consciente actos inconscientes o que no alcanzan a ser vistos por el ojo humano; ser especialista en Gerencia de Proyectos es ser grandes tomadores de decisiones y por ende de riesgos que en la medida de lo posible deben ser predecibles y mitigables para evitar la incertidumbre permanente y que generen un constante

peligro velando por garantizar feliz término del proyecto, alcanzando los objetivos propuestos, entregando el producto con calidad en el tiempo y con los costos proyectados.

2.1.2 Direccionamiento Estratégico

Luego de hacer lectura de la apreciación de varios autores en relación al tema de direccionamiento estratégico se puede decir que es el compendio y reconocimiento de las seis declaraciones básicas Visión, Misión, Objetivos Estratégico, Estrategia, Políticas, Valores, que determinan el horizonte que debe tomar hacia dónde va la organización para ser competitivo y dar pasos más adelante que la competencia, parte de una construcción colectiva, debe ser flexible para ajustarse de acuerdo a sus objetivos misionales y estratégicos.

Las normas ISO refiere al direccionamiento estratégico como políticas de: calidad, del medio ambiente, higiene y seguridad, industrial, riesgos, gestión del conocimiento, seguridad informática, realmente todas ellas convergen en que es una política que permite saber para donde va, la organización, está claramente orientadas.

El BSC Balanced Scorecard “cuadro de mando integral” Norton y Kaplan refieren es una herramienta de planeación, metodología que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, articulando adecuadamente la gestión estratégica donde en su despliegue tiene muy en cuenta en primera medida hacer el **DIAGNÓSTICO COMPETITIVO** que incluye factores internos y externos este componente está conformado por el Direccionamiento Estratégico, plan de acción, posteriormente en la segunda línea despliegue operacional está comprendido por estructura organizacional, gestión por procesos, cultura organizacional, tecnología y opcionalmente estructura de costos, referenciando así cuatro tópicos

importantes que se correlacionan entre sí de manera cíclica para garantizar la Visión Estratégica y que deben estar siempre haciendo parte de la continua reflexión: **Finanzas** ¿cómo se debe aparecer ante los accionistas potenciales para lograr el éxito financiero?, **Procesos internos** es dar respuesta a ¿ en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los accionistas y clientes ? “ competencia medular”, **Clientes** ¿ cómo debería aparecer ante la clientela para alcanzar la visión, **Formación y Crecimiento** ¿ cómo mantenerse y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar para conseguir la visión?.

2.1.3 Factores gerenciales que inciden en el éxito de las organizaciones

(Rockart, 1982) define los factores críticos de éxito como: “..las áreas claves en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas..”, (Grant, 1996) definen a los factores críticos de éxito como: “... los elementos que hacen que una empresa sea exitosa...”.

El principal factor de éxito es hacer lectura y análisis de los factores internos y externos que hacen parte de la organización a través de un diagnóstico oportuno más no único porque debe estarse revisando periódicamente, porque permite propiciar mediante las diferentes estrategias de gestión la apropiación de las políticas institucionales de tal manera que sean comunicadas claramente y de manera oportuna a todos los niveles jerárquicos de la organización

El diagnóstico competitivo puede determinar los factores claves de éxito porque permite analizar las debilidades que son características que no se tienen y ponen la organización en una posición crítica frente a la competencia; en cuanto a las fortalezas estas se convierten en una

capacidad competitiva que pone a la organización en una posición favorable frente a la competencia, porque tiene capacidad diferenciadora en el mercado.

Identificar la competencia medular de la organización y cuál su factor diferenciador que le da valor agregado sobre sus competidores, para que desde el ejercicio de planeación estratégica se asignen los recursos necesarios en los puntos críticos que permiten posicionar la organización, entre más se diferencie y especialice en ello será el fuerte comercial y garantizará el éxito de dicho plus dando lugar a la premisa “ mayor mercado, margen pequeño de competidores” estando prestos a innovar, generar siempre nuevos productos, procesos, sin perder su objetivo empresarial.

Michael Porter refiere en su teoría de estrategia competitiva refiere “que un país no es competitivo por lo que tiene, sino por lo que es capaz de hacer con lo que tiene, es el conocimiento que permite transformar y ser competitivo, debe hacer un reconocimiento del conocimiento”, de allí la importancia en todo momento desde la gestión y gerenciamiento de proyectos estén estructurados bajo los lineamientos del PMBOK5 en los grupos de procesos : Planeación, Ejecución, Monitoreo y control y cierre, de los cuales se desprende las áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicación, riesgo, adquisiciones, interesados, que se tenga una visión holística de la organización que puedan documentarse oportunamente y tomar decisiones .

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Breve Reseña Histórica.

FUNDACIÓN AYUDA A LA INFANCIA HOGARES BAMBI - MEDELLÍN

Es una entidad sin ánimo de lucro, ubicada en la Comuna 9 de Medellín, Nit.:900105476-9 ubicada en la Dirección: calle 30ª # 31 -04 Barrio Loreto Teléfono: 2181991 Fax: 2166075, Correo Electrónico: hogarbambim@yahoo.es, cuenta con Personería Jurídica 2992, expedida por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, fue constituida en la ciudad de Medellín en Agosto: 22 de 2006, Máximo Órgano Directivo Junta Directiva Municipio: Medellín. Fue creada a partir de la iniciativa del Dr. Ruppert Spillman Médico Suizo ante la necesidad de brindar apoyo a personas en situación de marginalidad y vulnerabilidad, actualmente hay sedes en distintas ciudades de Colombia como: Cali, Bogotá, Darién Valle, brindando la protección a niños y niñas de 0 a 5 años 11 meses de la primera infancia.

2.2.2 Misión.

Brindar atención integral a los niños y a las familias que se acogen, y garantizar el ejercicio de su dignidad, promoviendo el cumplimiento de los derechos de los niños y previniendo su vulneración, en un esfuerzo corresponsable entre la familia, el Estado y la Sociedad Civil, a través de la atención institucional en un medio no clínico.

2.2.4 Visión.

En el año 2015 ser reconocida Nacional e Internacionalmente como un modelo de atención social que trabaja en la garantía de los derechos de la niñez Colombiana y la prevención de su vulneración, en el marco de un esquema de cooperación entre la familia, la sociedad civil y el estado.

2.2.5 Objetivo General

Mejorar las condiciones de vida de la familia para así garantizar el conocimiento y la vivencia de los Derechos de niños y niñas mediante el esfuerzo conjunto de la familia, el equipo interdisciplinario e intersectorial, buscando que a corto o mediano plazo se reintegren a su hogar.

Los modelos de intervención social están enfocados a población de bajos recursos mediante la modalidad de internado; precisando tiempo de permanencia en la institución: niños con deficiencia nutricional un mes, niños en situación de riesgo /vulnerabilidad 08 meses máximo; durante su estadía se cuenta con el apoyo de equipos interdisciplinarios e intersectoriales, buscando que los niños a corto o mediano plazo se integren nuevamente a sus hogares.

En los procesos que se adelantan se vinculan directamente a la familia mediante programas de:

- Promefa “ apoyo a padres con unidades productivas capacitación”,
- Acompañamiento pedagógico mediante un plan de estimulación individual a los niños (as).

- Recuperación nutricional, habilitación en salud con personal cualificado
- Centro de Atención integral Bambi -Marinilla de cero a siempre del ICBF

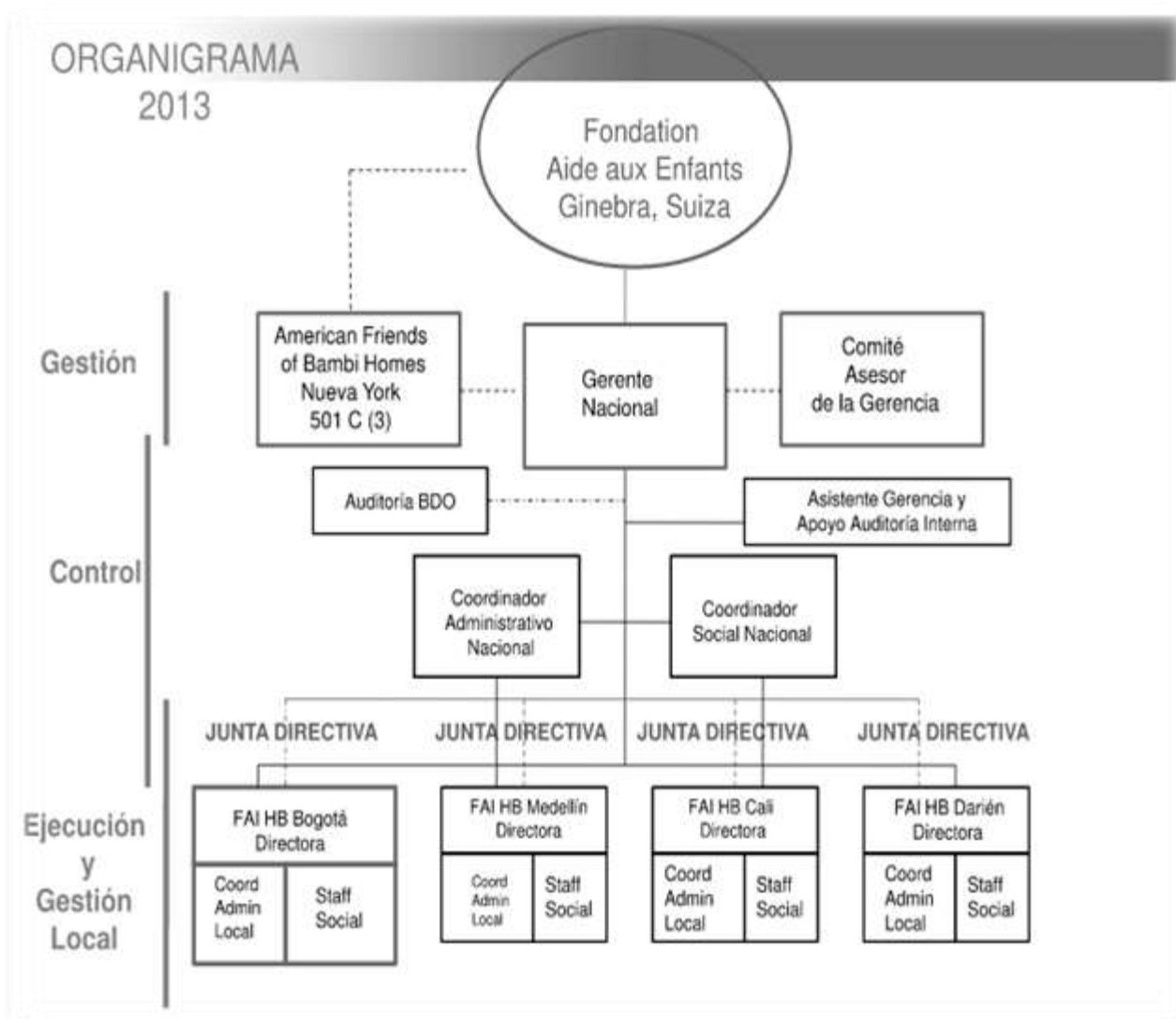
Cuenta con dos fuentes de financiación: el 50% es a través de la Fundación Suiza ONG y el 50% restante son apoyados por Sociedad Colombiana (sector público y Privado), a la comunidad educativa de la Fundación no le genera ningún costo monetario acceder estos servicios.

Cuadro 1. Fuentes de financiación

	Entidades	Modo de participación	Intereses
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ICBF Gobernación de Antioquia Universidad de Antioquia Staff de Profesionales	Convenios interinstitucionales, Comodatos Staff de Profesionales	Cooperar con la Fundación en pro de la niñez de Medellín
BEFACTORES	Fundación Suiza ONG Bancolombia	Financiación 50%	Necesidad prioritaria de recibir información ágil y oportuna de los recursos entregados para ser administrados por la Fundación.

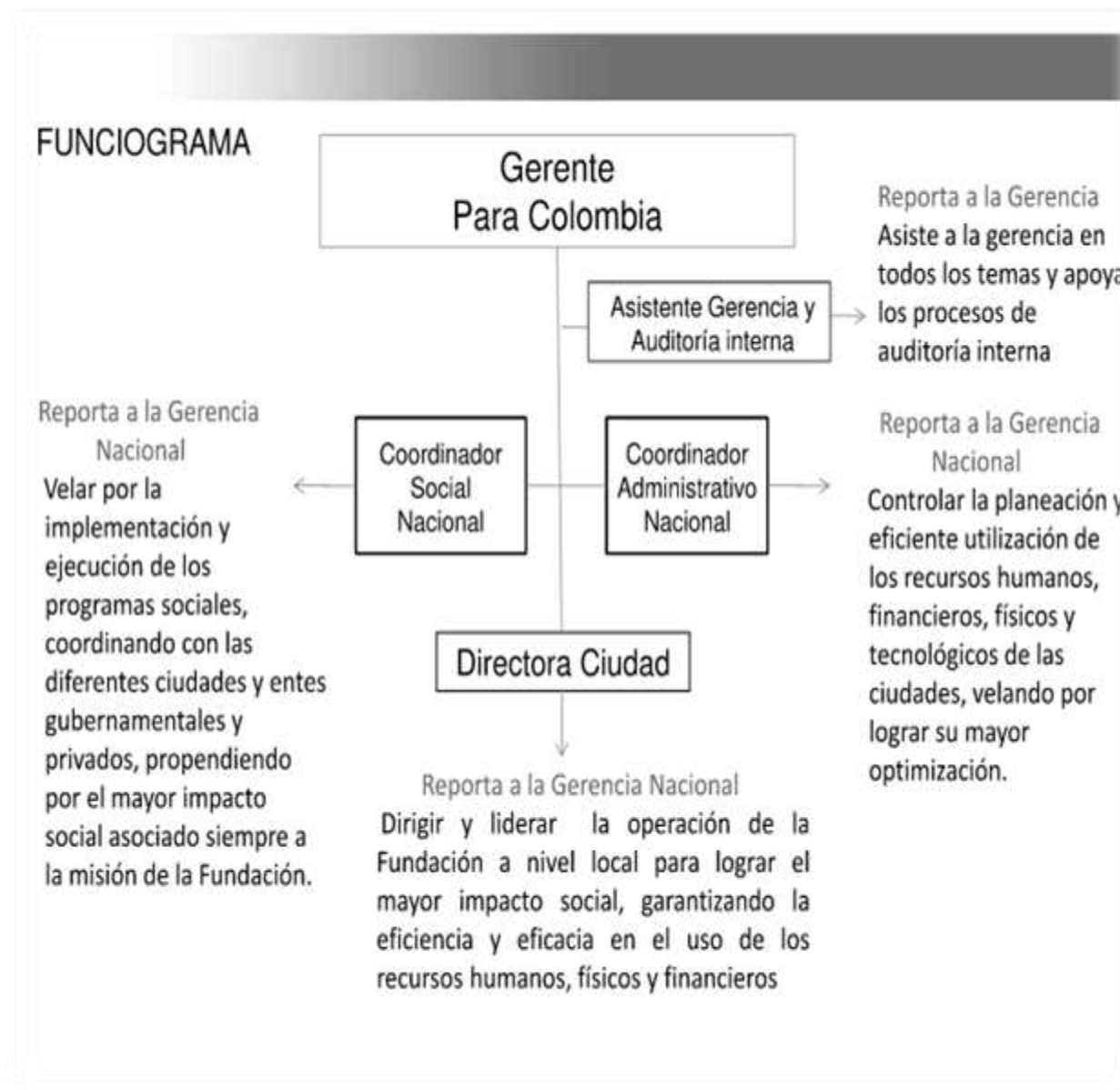
Para hacer un acercamiento a la actual estructura organizacional de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, es menester tener una visión global de la fundación, para ello se adjuntan los organigramas correspondientes:

Gráfica 5. Organigrama Internacional



Fuente: Tomada de los archivos existentes en los registros institucionales de la Fundación

Gráfica 6. Funciones



Fuente: Tomada de los archivos existentes en los registros institucionales de la Fundación

Gráfica 7. Organigrama nacional



Fuente: Tomada de los archivos existentes en los registros institucionales de la Fundación

El número de personas que hacen parte de la estructura organizacional de la Fundación en la actualidad de acuerdo a cada nivel son los siguientes:

Cuadro 2. Composición de la estructura organizacional

NIVEL	CARGO	CANTIDAD
NIVEL DIRECTIVO	Directora General	1
	Coordinador Administrativo	1
NIVEL PROFESIONAL	Trabajadores Sociales	2
	Psicólogos	7
	Nutricionista	1
	Pedagogos	7
NIVEL TÉCNICO Y ASISTENCIAL	Secretaria – Auxiliar Contable	1
	Auxiliar de Enfermería	1
NIVEL DE SERVICIOS GENERALES	Oficios Varios	2
PRACTICANTE U. DE A.	Nutrición	1
	Pedagogía	1
TOTAL		25

Actualmente la Fundación ha sentido la necesidad de documentar los procesos, ponerlos en orden y convertirlos en una cultura organizacional, a fin de garantizar su estandarización y continuidad mediante un adecuado direccionamiento estratégico, es un intento por organizar la información, consolidar la memoria institucional tanto cualitativamente como cuantitativamente, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a fin de dar pasos firmes y necesarios para alcanzar la calidad, haciéndose indispensable comprender la sinergia de los elementos administrativos para garantizar un direccionamiento estratégico exitoso.

2.3 APLICACIÓN EN EL CASO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS (Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI – Medellín)

La herramienta utilizada para dar lugar al análisis estratégico es la matriz DOFA, herramienta que pretende establecer los puntos fuertes, características internas (fortalezas, las debilidades), y su situación externa (oportunidades y las amenazas) de una organización en una matriz cuadrada, que da lugar a planear estrategias a futuro, este recurso fue creado en la década de los setenta produciendo revolución en el campo de la estrategia empresarial, el mayor objetivo es determinar las ventajas competitivas desde el análisis y estrategia genérica según la conveniencia organizacional en relación a las características propias del mercado en que esté inmerso.

En este caso particular del trabajo investigativo será aplicada en sus distintos componentes: **Entorno Económico, Planeación y Estrategia, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión Humana**; asumiendo un pensamiento estratégico, combinando el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar la diferencia, se proponen estrategias que permitan potenciar habilidades, destrezas y técnicas necesarias en cada componente y por ende redundará en toda la organización.

Gráfica 8. Matriz

	<p>FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas</p>	<p>DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas</p>
<p>OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas</p>	<p>1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES</p>	<p>D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES</p>
<p>AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas</p>	<p>3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS</p>	<p>D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS</p>

Imagen tomada de plantilla Awesome Inc. imágenes de plantillas de solos con la tecnología de Blogger <http://paisaje22.blogspot.com/>

2.3.1 Entorno Económico.

Entorno Económico es el conjunto de variables y fenómenos económicos que ejercen mayor influencias en el desarrollo financiero de un país las variables económicas son: tasas de inflación, tasas de interés, devaluación monetaria, producto interno bruto (PIB), balanza de pagos, cotizaciones monetarias, política monetaria, deuda pública; estas variables se pueden

agrupar, según la influencia que ejerzan en la inversión interna y el desarrollo de un país, en variables macroeconómicas y variables microeconómicas.

Para el análisis en el componente de Entorno Económico de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, Marinilla, se dará lugar a la aplicación en el caso de las Competencias básicas gerenciales: **Planeación y Gestión**, entendida como la capacidad para decidir el qué y cómo realizar las tareas, además de los recursos suministrados para cumplirlas y los procesos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal que tiene a su mando para lograr los objetivos. La habilidad que lo hará diferente es saber compartir con el personal estas actividades, así como mantenerse en comunicación y disposición para la recolección de información con el propósito de mantener un mayor acercamiento a la realidad en la que se realiza las actividades y la flexibilidad con la que se deben enfrentar las situaciones, cualquier estrategia que se quiera realizar requiere: plata, tiempo y espacio.

2.3.2 Análisis matriz DOFA.

Ver anexo A. Análisis Matriz DOFA

2.3.2.1 Cultura Organizacional.

Cultura de respeto, cultura solidaridad, orden y aseo, son culturas intrínsecas que en el ejercicio se ha gestado en la cotidianidad en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín. “Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

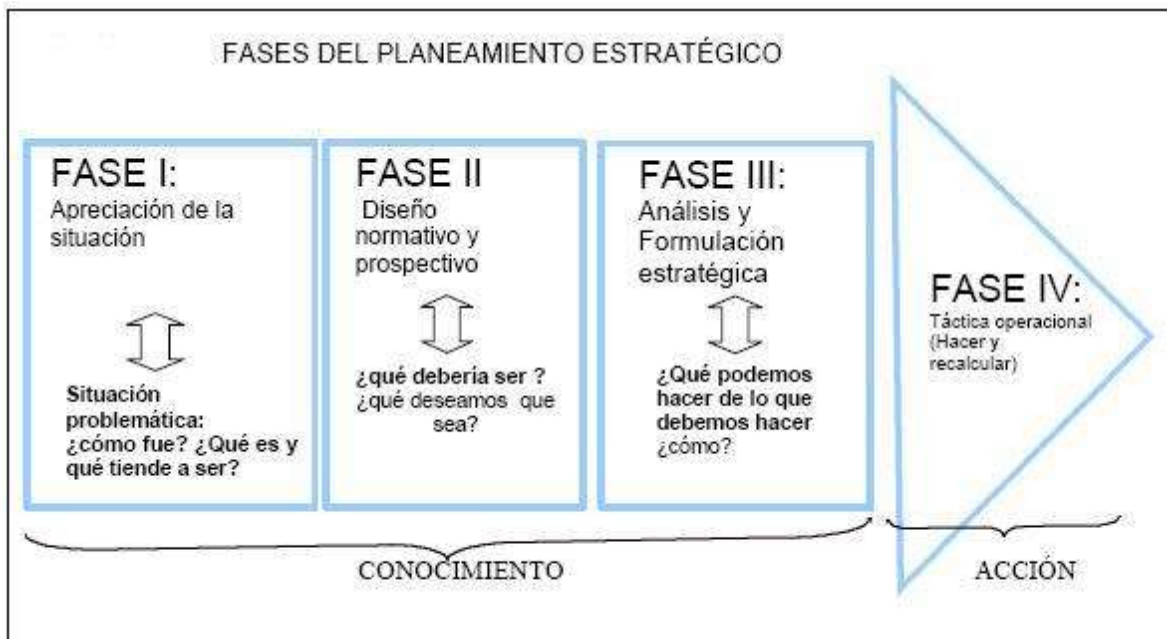
Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes: conjunto de valores y creencias esenciales, fenómeno persistente generando identidad corporativa; una de las competencias representativas a aplicar: **Coaching empresarial**, “Definida como la capacidad de guiar, orientar e impulsar al logro de los objetivos por parte de los colaboradores, es una competencia proporcionada con el ejercicio del coaching empresarial, la intención de saber aplicar estas actividades es promover la mejora del desempeño laboral mediante la identificación y aprovechamiento de los talentos de cada individuo que colabora en los procesos de la organización, además de moldear sus conductas, creencias, actitudes hacia la contribución de un verdadero desarrollo de su entorno”.

Ver anexo B. Análisis Matriz DOFA

2.3.2.2 Planeación y Estrategia

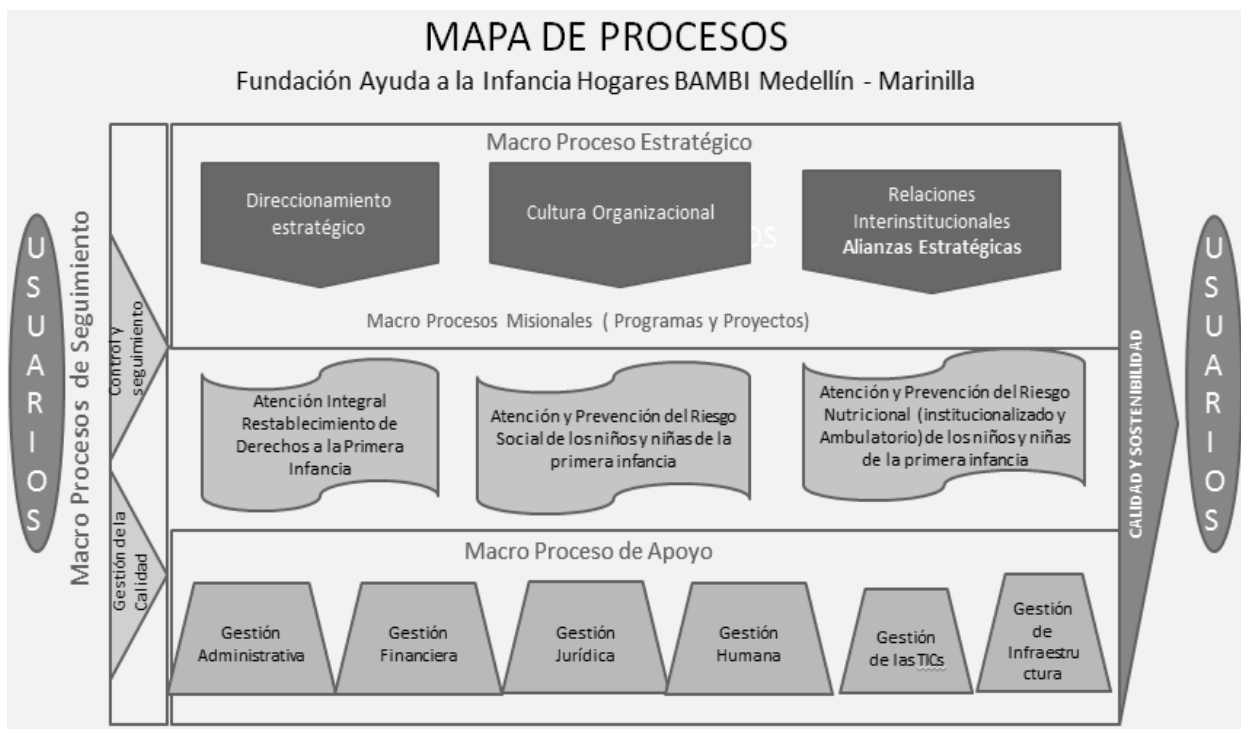
Competencia a aplicar: **planeación y gestión**: “definida como, capacidad para decidir el qué y cómo realizar las tareas, además de los recursos suministrados para cumplirlas y los procesos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal que tiene a su mando para lograr los objetivos. La habilidad que lo hará diferente, es saber compartir con el personal estas actividades, así como mantenerse en permanente comunicación y recolección de información con el propósito de tener un mayor acercamiento a la realizan las y la flexibilidad con que la que se realizan las situaciones”.

Gráfica 9. Fases del Planeamiento estratégico



Fuente: <http://planificacion-estrategica.pbworks.com>

Gráfica 10. Mapa de procesos



Análisis matriz DOFA Ver anexo C.

2.3.2.3 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional, como herramienta de dirección posibilita al Gerente / administrador aplicar en verdad su capacidad de dirección de equipo de trabajo. Desarrollar la capacidad de delegar, de “hacer y hacer”, identificando cuando debe hacer las cosas y responsabilizando, o cuando da lugar a la corresponsabilidad y deja en manos de los colaboradores la tarea/ no tener la capacidad de delegar da lugar a la sobrecarga laboral, impide que cada área de desempeño, departamento pueda intervenir con sus saberes y experticias, se incurre en el riesgo de extralimitar funciones.

Para desarrollar cualquier competencia en especial en el componente de estructura organizacional, se hace indispensable que el gerente sea capaz de saberse comunicar a su equipo de trabajo potenciando la capacidad de “escuchar”, ello permitirá hacer lectura pertinente y podrá obrar de manera asertiva en cada contexto, en su proceso de interlocución interinstitucional y sus diferentes canales de comunicación tanto en los factores administrativos como de desarrollo económico de la organización. Desarrollar escucha activa permite leer, releer ideas, problemas, problemáticas que lo llevará al desarrollo de nuevos prospectos mediante estrategias que permitan potenciar la estructura organizacional.

Mintzberg, 1984 considera la Estructura Organizacional como “red de comunicación”, para Bueno et al (1991) la estructura organizacional articula los recursos humanos siguiendo principios fundamentales: Que suponga la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionamiento de la empresa, que se lleve a cabo una determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión, que la comunicación respecto al desarrollo de la actividad económica, sea notificada en la forma deseada tanto en

cantidad como en calidad, es primordial confirmar si la comunicación fue clara, no dar lugar a supuestos.

En este ejercicio se rescata la importancia de trabajar en equipo porque posibilita desarrollar grupos de alto rendimiento, tiene como característica ser eficaces, reciben el nombre de factores críticos de desempeño, porque transmiten y comprenden con claridad los objetivos, misión, la cohesión, la organización y la confianza, comunicación son los principales factores críticos de desempeño, su desarrollo hace parte de un proceso de perfeccionamiento de los integrantes.

Para garantizar su fortalecimiento se debe aplicar técnicas de desarrollo de equipos, definiendo objetivos, organizar grupos, crear desafíos, evitando cohesiones excesivas y la conformidad social, también es fundamental tener presente elementos puntuales para liderar los equipos desde el desarrollo de las competencias gerenciales: toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, teniendo como principal característica un líder con capacidad de aprender a obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

Definir con claridad las divisiones o áreas de trabajo garantiza el éxito de la institución y se posibilita a través del liderazgo ejecutivo como factor determinante de una empresa que utiliza una estructura divisional, también se hace indispensable que cada líder pueda entender lo que hace cada área y sabiendo delegar a cada colaborador (jefe de área) para acomodar las nuevas orientaciones estratégicas o asociarse de manera eficaz con toda la organización, es transcendental que el administrador tenga un sólido conocimiento de la utilización de recursos de

forma centralizada como apoyo administrativo con sus colaboradores para reducir los costos y la complejidad de la organización.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"

Análisis matriz DOFA Ver anexo D.

2.3.2.4 Gestión Humana

"..Se define la Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.."

El área de Gestión del Talento Humano son los responsables de la dinámica humana en la organización:

- Contratar las personas que tengan el perfil tanto en competencias personales como específicas para ejercer un cargo
- Propiciar espacios de capacitación constante a los empleados
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

- Vela por el cumplimiento de responsabilidades encomendadas
- Apoyar los diferentes procesos de gestión de la Organización
- Representar a los empleados.

El poseer cualidades de líder es también una de las cinco características necesarias del administrador, tratándose de un atributo o cualidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en la cabeza de grupo, los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las persona, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos, desarrollando la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe, los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización, un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

Análisis matriz DOFA Ver anexo E.

2.3.2.5 Plan de Acción

“...El plan de acción es el camino que nos va a llevar desde nuestra realidad actual hasta nuestra situación deseada...”

Cada uno de los componentes analizados se planteó la estrategia y su respectivo plan de acción, indicando las actividades necesarias a realizar para lograr el objetivo trazado.

Se considera con todo este análisis que la prioridad actual de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI, está enmarcada en garantizar sus fuentes de financiación que pueda viabilizar la continuidad y permanencia de la organización y pueda proyectarse con su nueva infraestructura y así contemplar ampliar su planta de personal acorde a las necesidades y servicios que ofrece.

- Hacer los contactos que sean necesarios para motivar a los benefactores y cooperantes en su proceso de vinculación al objeto misional de la Fundación.
- Conformar equipos de alto desempeño, que pueden apoyar en garantizar el éxito de la Fundación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Tiene enfoque tanto cualitativo como cuantitativo

El enfoque cualitativo según Galeano Marín, (2007) refiere “... desde el contexto de las ciencias sociales, permitió que los saberes antropológicos, históricos, sociales y lingüísticos, entre otros, sufrieran modificaciones, adaptaciones, y alteraciones...” todos los cambios de manera simultánea dieron lugar a la investigación cualitativa como una reflexión epistemológica, que no partió desde lo teórico y metodológico, sino que fue incursionando desde lo práctico, acompañado por lo disciplinar, desde los mismos requerimientos impuestos por los objetos de investigación y por las dinámicas sociales en su búsqueda de inclusión, participación y reconocimiento.

El objeto de la investigación cualitativa en este trabajo parte de situar la mirada en el sujeto de la acción en sus contextos particulares, con sus determinaciones históricas, sus singularidades culturales, sus diferencias, las distintas maneras de vivir, pensar y sobre los grandes y pequeños acontecimientos y situaciones por las que han cruzado sus historias personales y de institución.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y de análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y

probar teorías, como lo es el caso de la priorización de clientes y requerimientos en los procesos de gestión.

Por ser el objeto de estudio una entidad y describir un caso empresarial no se realiza un estudio estadístico de la población y muestra ya que solo se investigan los datos de la Fundación para ello es fundamental en este proceso haber contado con el juicio de expertos, la investigación se hace bajo el paradigma crítico reflexivo, mediante la aplicación de la estrategia de observación participante, privilegia lo micro, lo grupal, lo local y el mundo de lo cotidiano.

La investigación es de tipo descriptivo e histórico, la cual llevará a conocer los diferentes entornos, costumbres y actitudes predominantes al interior de la Fundación a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, la cual se realizará por medio de la observación objetiva y exacta, describiendo, analizando e interpretando los datos obtenidos, en términos claros y precisos. En el informe se señalarán datos obtenidos y la fuente de la información de donde fueron extraídos, los cuales serán tomados en su totalidad al interior de la Fundación donde intervendrán personal de la unidad administrativa como entrevistados.

Los datos recolectados se expresarán en términos cualitativos y cuantitativos, llevarán a identificar, analizar, clasificar y comparar los diferentes factores situacionales de la Fundación, para hallar las posibles soluciones a las falencias o problemas internos de la organización y justificar el tema de estudio que permita identificar los factores gerenciales que impactan el éxito del direccionamiento estratégico, para mejorar el crecimiento y competitividad de la Fundación en comparación consigo misma y mercado las demás ONG'S existentes.

El diseño metodológico para la realización de esta investigación es tanto cuantitativo como cualitativo porque la finalidad no es sólo la calidad en la gestión, sino más bien es la calidad del servicio gracias a buena calidad en la gestión, que debe estar debidamente definidos en cada uno de sus procesos y áreas de conocimiento que permitieran el logro de los objetivos, evidenciando en la investigación el ejercicio realizado es de corte administrativo con significativa incidencia social.

3.2 Población

El universo de análisis de esta investigación está dirigido a la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, conformado por una población heterogénea en diferentes disciplinas del saber haciendo parte del recurso humano de acuerdo al organigrama institucional quienes deberán ser capaces de reconocer e interiorizar los factores gerenciales que impactan el éxito del direccionamiento estratégico para garantizar la ejecución de los procesos sistémicos e interdisciplinarias en la prestación del servicio dirigido a una población beneficiaria con características de homogeneidad por la problemática de vulneración de derechos a niños y niñas de primera infancia, con características particulares de acuerdo a las diferentes problemáticas que se tejen en los núcleos familiares.

3.3 Muestra

Como elemento representativo de la población y ante la temática que se aborda en el ejercicio de investigación se ha identificado a la actual Directora de la Fundación de Medellín como la máxima autoridad en el territorio y con gran incidencia en los diferentes procesos que adelantan, por lo tanto se vincula por su experiencia, criterio y participación activa como juicio de experto, quien a su vez ha identificado la necesidad de autoevaluar la gestión que se realiza en la Fundación, para lograr ser propositivos en la labor que desempeñan, también se realizan entrevistas aplica instrumento de encuesta a tres de los integrantes de la organización que conforman la parte directiva para hacer lectura de sus percepciones en relación al tema que es objeto de esta investigación.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos utilizados son entrevistas interpersonales “ cara a cara”, que ha permitido obtener información en forma amplia y detallada mediante la formulación de preguntas abiertas a quienes poseen los datos y experiencias relevantes para el estudio, en este ejercicio se cultiva significativamente el arte de escuchar, no sólo oír y recordar, sino también desde un adecuada lectura del lenguaje corporal y de contacto visual (Woods, 1989:93), propiciando escenarios de confianza para posibilitar acceder a la información relevante para el proceso de investigación, ello ha posibilitado la lluvia de ideas, narración de situaciones anecdóticas y contraste con

fuentes primarias al interior de la organización como entre ellas están: acceso a los registros documentales existentes en relación a los procesos administrativos y de gestión que realizan e interlocución constante con demás miembros de la unidad administrativa de la Fundación.

Ha recobrado importancia en este ejercicio la aplicación periódica de la entrevista no estructurada o “ libre”, se van formulando preguntas conforme transcurre el proceso de entrevista a partir de lo que la persona entrevistada va diciendo en relación a la Fundación, porque permitió obtener información acerca de “cómo los sujetos actúan y reconstruyen en sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales (Alonso 1995, p. 226), la actitud, percepción e identificación de acciones a través del juez de experto con su equipo de trabajo al interior de la organización posibilitó utilizar instrumentos de análisis como los DOFA, MML matriz del Marco Lógico, y la Matriz L para identificar factores relevantes en la institución tanto internos como externos que permitieran hacer lectura de la realidad en la que se encuentra inmersa la Fundación, logrando ponerle nombre a las acciones que empíricamente han venido realizando y que no se reposa como memoria institucional debidamente estructurada.

Otro de los instrumentos utilizados que una pequeña encuesta tipo cerrado para ser aplicada a varios integrantes de la unidad administrativa de la Fundación.

Cuadro 3. Modelo de encuesta

ENCUESTA			
	Proposito identificar dinámicas actuales y percepciones al interior de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI	SI	NO
Variable factores de éxito	1 ¿identifica con claridad en qué proceso se cuenta inmerso dentro de la organización?		
	2 ¿Conoce los principios rectores institucionales?		
	3 ¿identifica la competencia medular de la organización?		
	4 ¿tiene clara las estrategias de competitividad de la Fundación?		
	5 ¿la oferta de servicio dá respuesta a la demanda del medio?		
	6 ¿ tiene claro el diagnostico competitivo?		
	7 ¿considiera la innovacion como una opción?		
	8 ¿es claro el valor agregado en el servicio que se ofrece?		
	9 ¿considiera la innovacion como una obligación?		
Direccionamiento Estratégico	10 ¿participa en la construcción, retroalimentación y aplicación de las seis declaraciones que conforman el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y valores?		
	11 ¿asume de manera cotidiana y conciente la aplicación de las políticas institucionales?		
	12 ¿se tiene en cuenta los factores internos y externos que inciden en los procesos organizaconales?		
	13 ¿cuenta con el recurso humano suficiente y altamente cualificado en cada uno de sus procesos institucionales?		
	14 ¿identifica con claridad las normas que regulan la fundaciones sin ánimo de lucro de atención a la primera infancia?		
	15 ¿identifica con claridad las normas que dan lineamientos para elaboración de proyectos y políticas de calidad?		
Factores de Gestión	16 ¿Han adoptado desde la Fundación modelos de gestión propio?		
	17 ¿Han adoptado desde la Fundación modelos de gestión imitativo a otras organizaciones sin contextualizar el modelo a sus necesidades reales?		
	18 ¿ Tiene la Fundación autonomía Institucional?		
	19 ¿ Realizan instrumentos de análisis que permitan hacer diagnóstico institucional en sus diferentes componentes?		
	20 ¿Existe sistematización de procesos y resultados que permita estructurarse como memoria organizacional?		
	21 ¿Tiene la Fundación sostenibilidad financiera?		
	22 ¿identifica con claridad las normas que dan lineamientos para elaborar proyectos ?		
	23 ¿identifica con claridad las normas que dan lineamientos para la certificación organizacional?		
	No de encuestados		
	Promedio		
	total Investigadoras		

3.5 Validez de la Información Recolectada

La verificación de información sobre el mismo tema obtenida de distintas fuentes, mediante distintos métodos o por diferentes investigadores, es parte integral de la investigación cualitativa. El término *triangulación* se derive de las técnicas de reconocimiento del terreno, en donde se trazan líneas de al menos dos hitos, en distintas direcciones y se encuentra su punto de intersección (Patton, 1990: 187-9). Un problema puede ser investigado a fondo sólo cuando la información recolectada proviene de más de una fuente, cuando se utiliza más de un método o herramienta de investigación o cuando más de un investigador (con perspectivas diferentes) participan en el estudio. Para la triangulación de información puede incluir en su equipo a personas con perspectivas diferentes y combinar distintos métodos/herramientas de investigación.

En intentos de hacer un trabajo vinculante de investigación, reflexivo y dada la disposición del equipo interdisciplinario que hace parte de la dirección de la Fundación para cooperar de manera proactiva en este redescubrirse a la luz de las teorías de gestión para garantizar el éxito del direccionamiento estratégico también se dio lugar a recolectar información importante a partir de la aplicación de instrumentos que sirven de insumos para analizarse y replantearse institucionalmente desde las políticas que les rige en la actualidad, lo que permitió triangular la información con personas de perspectivas diferentes combinando los distintos métodos investigativos.

Entre ellos se procede a un ejercicio aplicativo de la matriz de cargos, la matriz de asignación de cargos se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo); de esta manera se logra asegurar en cada uno de los componentes que el alcance esté asignado a un individuo o a un equipo delimitando con claridad sus responsabilidades.

FUNDACIÓN AYUDA A LA INFANCIA HOGARES BAMBI

Cuadro 4. Matriz de Cargos – Director Ejecutivo

Cargo	Director Ejecutivo		
Perfil			
Profesión	Trabajador Social - Administrador Educativo. Titulo Validado por una institución aprobado		
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias Tarjeta Profesional		
Experiencia	Minima de dos años en trabajos relacionados con cuidado de niños y niñas.		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en Equipo - Servicio al Cliente - Excelencia Integral del Trabajo-relaciones públicas		
	Competencias de Rol: Pensamiento Estrategico - Liderazgo - Desarrollo de Personas - Plan		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Profesional trabajador social/Administrador Educativo con experiencia en administracion de instituciones de primera infancia. Con conocimiento de ley de infancia y adolescencia. Manejo de office. 2 años de experiencias en cargos similares y en elaboracion de proyectos	Planear, implementar, Supervisar y controlar el cronograma de cumplimiento de las directrices del Sistema Integrado de gestión de calidad e inconformidades en todos los procesos y realización de auditorias	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 5. Matriz de Cargos – Coordinador Administrativo

Cargo	Coordinador Administrativo		
Perfil			
Profesión			
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con cuidado de niños y niñas.		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en Equipo - Servicio al Cliente - Excelencia Integral del Trabajo-relaciones públicas Competencias de Rol: Pensamiento Estratégico - Liderazgo - Desarrollo de Personas - Planeación y Organización		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Ingeniero industrial con habilidades técnicas para planear controlar y ejecutar procesos sistemáticos por auditoría. Conocimiento en normas y leyes administrativas enfocadas en los campos de Salud Ocupacional, Administración del recurso humano y manejo del office. dos años en el desempeño de cargos similares	Planear, implementar, Supervisar y controlar el cronograma de cumplimiento de las directrices del Sistema Integrado de gestión de calidad e inconformidades en todos los procesos y realización de auditorías	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 6. Matriz de Cargos – Trabajador social

Cargo	Trabajador Social		
Perfil			
Profesional	Trabajador Social		
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias Tarjeta Profesional		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Excelencia Integral del trabajo		
	Competencias de Rol: Comunicación Efectiva, Altos niveles de profesionalismo, Sensibilidad Interpersonal, Planeación y Organización		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Profesional del area social con habilidades para la atencion directa con familias y comunidades. Con conocimiento en ley de infancia y adolescencia. Intervencion en crisis. Manejo de office. 2 años en el manejo de cargos similares	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad, teniendo en cuenta un manejo adecuado en el seguimiento de historias y remisión de casos	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 7. Matriz de Cargos – Contador

Cargo	Contador		
Perfil			
Profesión	Contador		
Requisitos adicionales	Titulado Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias Tarjeta Profesional		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Exelencia Integral del trabajo		
	Competencias de Rol: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Exelencia Integral del trabajo		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Profesional con sólida formación en la comprensión, explicación e intervención de los procesos relacionados con el desarrollo de la infancia, Profesional capaz de identificar el papel de la Psicología en la comprensión, solución y propuesta de estrategias que faciliten la promoción y desarrollo de actividades tendientes a manejar problemáticas relacionadas con la infancia.	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad de acuerdo a las NIIF y estándares contables	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 8. Matriz de Cargos – Psicóloga

Cargo	Psicologa		
Perfil			
Profesión	Psicologa		
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias Tarjeta Profesional		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Exelencia Integral del trabajo Competencias de Rol: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Exelencia Integral del trabajo		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Profesional con sólida formación en la comprensión, explicación e intervención de los procesos relacionados con el desarrollo de la infancia . Profesional capaz de identificar el papel de la Psicología en la comprensión, solución y propuesta de estrategias que faciliten la promoción y desarrollo de actividades tendientes a manejar problemáticas relacionadas con la infancia	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad, interviniendo en el seguimiento de las historias clínicas y una adecuada selección del personal	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 9. Matriz de Cargos – Coordinador de casa

Cargo	Coordinador de Casa		
Perfil			
Profesión	Licenciatura en Pedagogía Infantil		
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio, Excelencia integral del trabajo		
	Competencias de Rol: Liderazgo, Dirección de Personas, Comunicación efectiva, Iniciativa		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
El pedagogo profesional dedicado a estudiar e investigar todos los elementos que configuran los procesos educativos. Parte de sus funciones consisten en detectar necesidades (dentro del Centro Educativo y/o en el personal docente que lo conforma) y, en función de éstos, desarrolla actividades que permiten al centro y/o a los docentes adquirir destrezas (del tipo que sean) para hacer frente a estas necesidades. Su perfil se orienta a la Investigación Educativa, la Planificación, la Orientación y la Administración de los Procesos Educativos y de Formación de Profesores, así como al Diseño, Desarrollo y Evaluación del Currículo.	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad como planeación de procesos en el desarrollo evolutivo de niños y niñas	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementados por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 10. Matriz de Cargos –Nutricionista - Dietista

Cargo		Nutricionista - Dietista	
Perfil			
Profesion	Nutricionista - Dietista		
Requisitos adicionales	<p>Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias Tarjeta Profesional</p>		
Experiencia	Minima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencia Corporativa: Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Excelencia integral del Trabajo,		
	Competencia de Rol: Comunicación Efectiva, Uso del Conocimiento Especializado, Altos Estándares de Profesionalismo, Liderazgo		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
<p>Nutricionista - Dietista profesional de la salud, con capacidad para intervenir con individuos, familias y comunidades. Con conocimientos específicos en procesos de Recuperación Nutricional ambulatoria e institucional, se requiere que tenga conocimientos en Ley de Infancia y Adolescencia. Se requiere manejo de office y dos años en el desempeño de cargos similares. Capaz de elaborar con absoluta destreza diferentes tareas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Establecer un propósito gastronómico · Planificar la producción · Seleccionar y manipular insumos alimenticios · Preparar comidas nacionales e internacionales, poniendo énfasis en la Nutrición · Conservación, Preparación, Decoración y Costos. 	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 11. Matriz de Cargos – Médico

Cargo	Médico		
Perfil			
Profesión	Médico General		
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Títulos Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativa: Trabajo en Equipo, Servicio al cliente, Excelencia Integral del Trabajo. Altos niveles de profesionalismo		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Profesional en medicina con mínimo 2 años de experiencia en primera infancia y con capacidades en realización de recuperación nutricional	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 12. Matriz de Cargos – Docentes

Cargo	Docentes		
Perfil			
Profesión			
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificados de Títulos Bachiller y otros Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de un año en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Excelencia integral del trabajo		
	Competencias de Rol: Capacidad de aprender y enseñar, comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Técnicas o tecnologías en atención a la primera infancia y conocimientos en planeaciones pedagógicas teniendo en cuenta las fases evolutivas del desarrollo de niños y niñas	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 13. Matriz de Cargos – Oficios Varios

Cargo	Oficios Varios		
	Perfil		
Profesion			
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Título Bachiller Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Excelencia integral del trabajo Competencias de Rol: Capacidad de aprender y enseñar, comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Persona bachiller con conocimientos en protocolos de desinfección, teniendo en cuenta los procedimientos técnicos de cada programa y habilitación en salud	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementadas por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

Cuadro 14. Matriz de Cargos – Auxiliar de Servicios de alimentación

Cargo	Auxiliar de Servicios de Alimentación		
Perfil			
Requisitos adicionales	Titulada Debe tener 22 años cumplidos. Adjuntar Certificado de Título de Bachiller Adjuntar Curriculum Adjuntar referencias		
Experiencia	Mínima de dos años en trabajos relacionados con su cargo		
Habilidades y Competencia	Competencias Corporativas: Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Excelencia integral del trabajo		
	Competencias de Rol: Capacidad de aprender y enseñar, comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal		
Perfil	Responsabilidad calidad	Responsabilidad ambiente	Responsabilidad Seguridad
Técnico en manipulación de alimentos con capacidad de Planificar la elaboración de minutos de acuerdo al estado nutricional de los niños y niñas. Conocimiento de la normatividad que regula el servicio de alimentación. Con dos años de experiencia en cargos similares.	Participar en actividades atribuidas al mejoramiento continuo según los lineamientos establecidos dentro de la política de calidad y al sistema integrado de gestión de calidad	Velar por un eficaz desempeño y realizar seguimiento a los procesos de la organización en sus disposiciones atribuidas a control y mitigación del impacto ambiental asociado a sus actividades y al resto de la Fundación	Supervisar y participar en las actividades y protocolos implementados por el profesional en Salud Ocupacional como simulacros, capacitaciones e investigaciones de accidentes de trabajo

POLÍTICA DE CALIDAD

Para la ISO 9001:08, la política de calidad y los objetivos de calidad se convierten en un punto de referencia para direccionar la organización, la dirección se convierte en un punto focal de la norma quien debe desarrollarla e implementar un método de difusión para comunicarla clara y oportunamente en la organización, la política de calidad abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y la mejora continua de manera eficaz.

La política de calidad se construye basada en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI y las necesidades de los usuarios, para ello se aplicó un instrumento de recolección de datos ejercicio de identificación de necesidades / expectativas de los clientes tanto internos como externos, para lograr como resultado la construcción de una nueva política de calidad.

Política de Calidad Actual es:

- Garantizamos el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas en riesgo mediante una protección integral.
- Contamos con un equipo humano competente y gestionamos de manera efectiva los recursos con el fin de mejorar continuamente los procesos de nuestra organización.

Proceso de análisis para la construcción de la nueva política de calidad:

Cuadro 15. Proceso de análisis para la construcción de la nueva política de calidad

FUNDACIÓN AYUDA A LA INFANCIA HOGARES BAMBI							
CLIENTE	NECESIDADES/EXPECTATIVA	1	2	3	4	TOTAL	JERARQUIA
EXTERNO	Ser reconocida por su calidad en el servicio siendo competitiva	30	30	15	35	110	2
	Amplio portafolio de servicios para los niños (as) y sus familias	15	20	25	10	70	3
	Atención integral y oportuna	30	30	30	35	125	1
	construcción de tejido familiar	10	10	15	10	45	5
	articulación de las familias en el proceso de los niños (as)	15	10	15	10	50	4
INTERNO	personal competente capaz de leer e interpretar las necesidades de los clientes	35	35	20	40	130	1
	mejorar el bienestar y desarrollo personal y de la comunidad	10	20	35	5	70	4
	excelencia de productos basados en el cumplimiento de las normas vigentes	20	20	25	20	85	3
	Alianzas estratégicas comerciales	35	25	20	35	115	2

POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA:

La Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín tenemos el compromiso de constituirnos como la mejor Fundación, siendo competitiva por la calidad en el servicio para dar atención integral y oportuna a los niños de primera infancia en situación de riesgo y a sus familias, basados en modelo de gestión por procesos, mejoramiento continuo, garantizando permanentemente la satisfacción de nuestros usuarios a través de un amplio portafolio de servicios de excelente calidad; para este propósito se garantiza el desarrollo de las competencias

del recurso humano requerido para gestionar los procesos capaz de leer e interpretar las necesidades de los usuarios para mejorar su bienestar en concordancia con la legislación vigente, potenciando la articulación continua con los benefactores y alianzas estratégicas comerciales para garantizar financiación, sostenibilidad.

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE CLIENTES

En el proceso de planeación de la calidad de los proyectos a la luz de la Guía PMBOK 5 se deben tener en cuenta tres momentos claves e importantes en el Sistema de Gestión de la Calidad: planificar, asegurar y controlar.

Los clientes son la base fundamental en todo proyecto y deben de clasificarse en clientes externos, internos y ocultos, la identificación no es un asunto de intuición, requiere de tener presente cuatro pasos importantes:

1. Analizar el contrato
2. Analizar el equipo del proyecto y la organización
3. Analizar el uso del producto
4. Analizar medios de producción

Se hace importante hacer análisis basados en un enfoque: la matriz L, en la que los clientes se comparan unos con otros en una base uno a uno, ello permite hacer lectura significativa de acuerdo a los resultados que se evidencien en el ejercicio, para la Fundación los clientes son: niños, benefactores, RRHH (recurso humano), alianzas estratégicas y familias; de acuerdo a los resultados, tiene gran valor relativo los benefactores, le siguen los niños y luego el

recurso humano, resultado coherente de acuerdo al direccionamiento estratégico de la Fundación, pues son los benefactores quienes posibilitan la sostenibilidad de la Fundación para darle continuidad al proyecto.

Cuadro 16. Comparación de clientes

FUNDACIÓN AYUDA A LA INFANCIA HOGARES BAMBI							
PRIORIZACIÓN DE CLIENTES	C1 niños	C2 benefactores	C3 rrhh	C4 alianzas estratégicas	C5 familias	Total fila	Valor relativo
C1 Niños	<i>X</i>	<i>10</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>17</i>	0,25
C2 Benefactores	<i>0,1</i>	<i>X</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>25,1</i>	0,36
C3 RRHH	<i>0,2</i>	<i>0,1</i>	<i>X</i>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>15,3</i>	0,22
C4 Alianzas Estratégicas	<i>0,2</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>X</i>	<i>0,1</i>	<i>0,5</i>	0,01
C5 Familias	<i>1</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>10</i>	<i>X</i>	<i>11,4</i>	0,16
					TOTAL	<i>69,3</i>	
SE PRIORIZAN CON BASE EN LA MATRIZ L							

Escala de valoración			
CRITERIO		VALOR	
Mucho más importante		10	
Más importante		5	
Igual de importante		1	
Menos Importante		0,2	(1/5)
Mucho menos importante		0,1	(1/10)

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS

“... los clientes son fuentes de requerimientos que deben cumplirse para el éxito del proyecto...”

Gestión de Calidad de Proyectos; Kenneth H. Rose

La identificación de requerimientos deben de definirse claramente para que sean útiles para el equipo del proyecto, son enunciados generales, se pueden expresar de manera explícita,

implícita o tácita, pero todos deben tener la característica que de alguna forma son mensurables; para ser definidos los requerimientos de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI requirió de entrevistas y análisis de la información existente, que permitiera hacer lectura fehaciente de los datos contrastada con la realidad social que vive la entidad, al igual que los clientes no todos los requerimientos creados son iguales.

Teniendo en cuenta la misma escala de valoración anterior aplicando la matriz L, se hace la interpretación de datos por cada cliente:

Cuadro 17. Interpretación de datos por cliente

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS VISIÓN : NIÑOS							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS	R1 Atención Integral	R2 Proyectos Definidos	R3 Roles Y Herramientas De Trabajo	R4 Garantizar Beneficios Mutuos	R5 Confiabilidad	Total Fila	Valor Relativo
R1 Atención Integral	X	10	10	10	10	40	0,48
R2 Proyectos definidos	0,1	X	10	10	1	21,1	0,25
R3 Roles y Herramientas de Trabajo	0,1	0,1	X	10	5	15,2	0,18
R4 Garantizar beneficios mutuos	0,1	0,1	0,1	X	0,2	0,5	0,01
R5 Confiabilidad	0,1	1	0,2	5	X	6,3	0,08
					TOTAL	83,1	

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS VISIÓN : BENEFACTORES							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS	R1 Atención Integral	R2 Proyectos Definidos	R3 Roles Y Herramientas De Trabajo	R4 Garantizar Beneficios Mutuos	R5 Confiabilidad	Total Fila	Valor Relativo
R1 Atención Integral	X	0,1	1	10	10	21,1	0,33
R2 Proyectos definidos	10	X	10	0,2	1	21,2	0,33
R3 Roles y Herramientas de Trabajo	1	0,2	X	0,1	1	2,3	0,04
R4 Garantizar beneficios mutuos	0,1	5	10	X	1	16,1	0,25
R5 Confiabilidad	0,1	1	1	1	X	3,1	0,05
					TOTAL	63,8	

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS VISIÓN : RRHH							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS	R1 Atención Integral	R2 Proyectos definidos	R3 Roles y Herramientas de Trabajo	R4 Garantizar beneficios mutuos	R5 Confiabilidad	Total Fila	Valor Relativo
R1 Atención Integral	X	1	1	10	5	17	0,37
R2 Proyectos definidos	1	X	5	1	5	12	0,26
R3 Roles y Herramientas de Trabajo	1	0,2	X	1	1	3,2	0,07
R4 Garantizar beneficios mutuos	0,1	0,2	1	X	5	6,3	0,14
R5 Confiabilidad	1	5	1	0,2	X	7,2	0,16
					TOTAL	45,7	

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS VISIÓN : ALIANZAS ESTRATÉGICAS							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS	R1 Atención Integral	R2 Proyectos definidos	R3 Roles y Herramientas de Trabajo	R4 Garantizar beneficios mutuos	R5 Confiabilidad	Total Fila	Valor Relativo
R1 Atención Integral	X	0,2	10	0,1	1	11,3	0,21
R2 Proyectos definidos	5	X	10	1	1	17	0,32
R3 Roles y Herramientas de Trabajo	0,1	0,1	X	0,2	0,2	0,6	0,01
R4 Garantizar beneficios mutuos	10	1	5	X	1	17	0,32
R5 Confiabilidad	1	1	5	1	X	8	0,15
					TOTAL	53,9	

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS VISIÓN : FAMILIAS							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS	R1 Atención Integral	R2 Proyectos definidos	R3 Roles y Herramientas de Trabajo	R4 Garantizar beneficios mutuos	R5 Confiabilidad	Total fila	Valor relativo
R1 Atención Integral	X	10	10	1	1	22	0,41
R2 Proyectos definidos	0,1	X	0,2	10	1	11,3	0,21
R3 Roles y Herramientas de Trabajo	0,1	5	X	0,2	0,2	5,5	0,10
R4 Garantizar beneficios mutuos	1	0,1	5	X	1	7,1	0,13
R5 Confiabilidad	1	1	5	1	X	8	0,15
					TOTAL	53,9	

PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS PONDERADOS POR CLIENTES							
FUNDACIÓN AYUDA A LA INFANCIA HOGARES BAMBI MEDELLÍN MARINILLA							
PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS PONDERADOS POR CLIENTE	R1 Atención Integral	R2 Proyectos definidos	R3 Roles y Herramientas de Trabajo	R4 Garantizar beneficios mutuos	R5 Confiabilidad	Total Fila	Valor Relativo
C1 Niños	0,12	0,06	0,04	0,00	0,01	0,24	0,24
C2 Benefactores	0,12	0,12	0,01	0,09	0,02	0,36	0,36
C3 RRHH	0,08	0,06	0,02	0,03	0,03	0,22	0,22
C4 Alianzas Estratégicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
C5 Familias	0,07	0,03	0,02	0,02	0,02	0,16	0,17
					TOTAL	0,99	

Este ejercicio la matriz L, muestra que por un margen significativo, la prioridad más alta para la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, son los benefactores como clientes potenciales, resultado que no parte de la intuición sino de un ejercicio coherente con los procesos misionales de la institución, siendo su vital fuente de financiación para garantizar la sostenibilidad de la organización, es trascendental para dar atención integral y de calidad a los niños de primera infancia y sus familias contar con benefactores.

Este ejercicio de priorización de clientes y requerimientos hacen parte del proceso de planeación de calidad y planeación de proyectos, el cual debe hacerse de manera juiciosa en etapas tempranas del proyecto antes de que se complete el plan o el programa del proyecto, evadirlo puede hacer que se dirija al lugar donde no se quería ir.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO

Es un método sistemático de recopilación, evaluación, registro y difusión de información necesaria, para formular recomendaciones orientadas a la adopción de una posición o medidas en respuesta a un peligro determinado, la identificación del riesgo consiste en unos procesos base: planificar la gestión del riesgo, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de los riesgos, realizar análisis cuantitativos de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, controlar los riesgos.

Es importante tener en cuenta para tener éxito en una organización debe comprometerse a abordar la gestión del riesgo de manera proactiva consistente a lo largo del proyecto.

Los riesgos generalmente se identifican en las **debilidades y las amenazas**, identificarlos oportunamente permite tomar decisiones adecuadas. Para mayor claridad en el proceso que nos

vincula, es preciso resaltar que existen riesgos positivos, generalmente la gente se dedica a leer más los negativos y no los positivos.

Para el siguiente análisis se hará con la siguiente escala de valoración:

Cuadro 18. Escala de valoración

Modelo de valoración de riesgo Impacto / consecuencia

IMPACTO	DESCRIPCION	VALOR
LEVE	Se afecta en forma insignificante el logro del objeto	2
MODERADA	Se afecta un poco el logro del objetivo	5
GRAVE	Se afecta Parcialmente el logro del objetivo	10
CRITICA	Se afecta considerablemente el logro del objetivo	20
CATASTROFICA	Se afecta totalmente el logro del objetivo	50

Modelo de valoración de riesgo Posibilidad /probabilidad

IMPACTO	VALOR
REMOTA	2
OCASIONAL	3
MODERADA	4
FRECUENTE	5
CONSTANTE	6

Matriz análisis de riesgos anexo gráfica

4. HALLAZGOS

Luego de analizar los resultados obtenidos seguimiento realizado a la Fundación en el proceso de investigación se encontró que el ejercicio de la matriz L muestra que por un margen significativo, la prioridad más alta para la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín, son los benefactores como clientes potenciales, resultado que no parte de la intuición sino de un ejercicio coherente con los procesos misionales de la institución, siendo su vital fuente de financiación para garantizar la sostenibilidad de la organización, es trascendental para dar atención integral y de calidad a los niños de primera infancia y sus familias contar con benefactores.

Los resultados obtenidos mediante el análisis del instrumento de encuesta que le fue aplicado a varios integrantes de la Fundación arroja información importante y veraz que permite reconfirmar que hay que reforzar el ejercicio de direccionamiento estratégico en un lenguaje común que pueda ser comprendido por toda los miembros de la organización.

En el ejercicio de priorización de clientes y requerimientos hacen parte del proceso de planeación de calidad y planeación de proyectos, el cual debe hacerse de manera juiciosa en etapas tempranas del proyecto antes de que se complete el plan o el programa del proyecto, evadirlo puede hacer que se direcciona al lugar donde no se quería ir.

Los tres entrevistados manifiestan durante su discurso la necesidad de documentarse de estar preparado para hacer parte activa y ajustes que sean necesarios para garantizar una

adecuada construcción y actualización del direccionamiento estratégico de la Fundación, máxime que para el año 2015 vence la visión que actualmente sustenta la organización.

Dos de los entrevistados denota ausencia de conocimientos profundos y actualizados en relación al servicio que se presta como lo es restablecimiento de derechos a población de la primera infancia, las directivas actuales de la Fundación durante el ejercicio de investigación logran poner de manifiesto y evidenciar la necesidad de gestionar el conocimiento, codificarlo para que pueda permanecer en la organización ver anexo (grafica)

En el instrumento de matriz de gestión del conocimiento y en la DOFA por componentes la organización rescata la importancia del Talento Humano para alcanzar sus objetivos y cumplir la Misión, reconoce que sin las personas que la conforman no habría Gestión del Talento Humano, vale la pena aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que logran hacer parte de grupos y equipos de trabajo, mostrando su capacidad para desarrollar y utilizar sus habilidades intelectuales y competitivas, son personas que trabajan para personas.

Para lograr implementar iniciativas de gestión del conocimiento en las organizaciones, es fundamental y prioritario aplicar uno de los principales aspectos como lo son los mapas de conocimiento, herramienta que surge en respuesta a la gestión del conocimiento, que posibilita ubicar el conocimiento dentro de la organización, potenciarlo, estructurarlo y retenerlo de manera que no se pretenda, retener a la persona, sino el conocimiento que tiene en relación al campo en el que se desempeña, a fin de convertirse en cultura organizacional al alcance de actuales y nuevos colaboradores en los equipos de trabajo, mediante un proceso de socialización, exteriorización, interiorización y/o combinación, lo que facilita dar respuesta a una situación

específica en un contexto particular, mediante la interacción para compartir conocimiento a través de un medio virtual basado en TICs.

En las organizaciones se debe rescatar la importancia, de trabajar por procesos teniendo en cuenta que la dirección tenga las competencias gerenciales adecuadas que permita garantizar el mejoramiento continuo; fortalecer y desarrollar las aptitudes y actitudes para desarrollar competencias gerenciales, que permita llevar a cabo el direccionamiento de la empresa, se requiere tiempo, dedicación, disciplina, aplicarlas, adicional se hace fundamental que el líder a cargo tenga la capacidad de autoevaluarse para lograr una buena dirección gerencial.

En suma, la Gestión del Conocimiento y las competencias gerenciales son una interlocución constante entre sí de cada valor, habilidad, conocimiento, comportamiento, actitud, aptitud que se nutren en las experiencias adquiridas en los diferentes escenarios de acción, no son finitas, únicas, absolutas, deben ser flexibles para retroalimentarse y permitir ser competitivo “ser el mejor”, estando a la vanguardia de los desafíos sociales (globalización), estableciendo estrategias que permitan tomar decisiones asertivas a las necesidades internas y externas de la organización a mediano, y largo plazo, capaz de incorporar los saberes a los procesos desarrollados, evidenciando en su desempeño profesional un líder integral y competitivo, que combina la ciencia, el arte y la técnica, para empoderar y generar actividades de corresponsabilidad mediante procesos de inclusión y participación.

Durante las entrevistas realizadas se evidenció la proyección que en la actualidad tiene la Fundación de continuar generando valor agregado a los servicios que ofertan, siendo la expansión territorial hacia nuevos Municipios, a lo que se le hacen recomendaciones puntuales a tener en cuenta si cumple o no cumple mínimamente de acuerdo a la tabla que le propone para

analizar los proyectos en el cual no sólo da lugar a identificar hallazgos sino también hacer recomendaciones de acuerdo a cada ítems para dar pasos seguros. (Anexo E tabla No 05).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Fundaciones de Atención a la Primera Infancia deben de tener como objetivo fundamental, la competitividad para lograr su permanencia y posicionamiento en el mercado, adquiriendo así sostenibilidad que aportaría al desarrollo económico tanto para ellas como para el país.

A la luz de los resultados obtenidos y autores citados se puede afirmar que la cultura organizacional incluye los valores, creencias, comportamientos, normas y artefactos que conectan a los miembros de una organización, como en cualquier otra cultura, la cultura organizacional se desarrolla durante un largo período de tiempo con la participación de los miembros, mediante el estudio o análisis de la cultura de una organización, se pueden obtener varias conclusiones en relación a la resistencia de la cultura porque puede ser muy difícil de cambiar.

Los gerentes, líderes, Management, tienen que contrarrestar diversas situaciones que puedan darse al intentar transformarla, mitiga estos conflictos si se vincula de manera directa y participativa a los diferentes actores, por ello se puede reafirmar de acuerdo a la posición asumida de los teóricos que la cultura organizacional es entendida como las actitudes colectivas que los empleados tienen hacia la organización, los líderes, los colegas, los socios y los clientes, denotando eficacia en la comunicación mediante la cual se revelan los estilos de liderazgo de aquellos visionarios de la organización.

Se logra reconfirmar en la práctica que a pesar de hacer análisis DOFA en cada área de desempeño, de acuerdo a sus componentes, se denota que en la aplicabilidad de las competencias gerenciales una lleva a la otra y es menester que actúen de manera transversal en todos los procesos, es difícil, desarrollar las competencias gerenciales sólo un nivel: personal, directivo o social, si se quiere incursionar en sociedad y garantizar el éxito de la organización, los instrumentos de análisis estratégicos deben de elaborarse con regularidad y continuamente hacer una revisión de las estrategias propuestas y su aplicabilidad.

Como resultado de esta investigación se reconfirma que la planeación consiste en proporcionar una guía clara, coherente para los ejecutivos en todos los aspectos organizacionales que permita tomar decisiones asertiva, con miras al cumplimiento de las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?.

El único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible como ventaja sostenible sobre sus competidores “ventaja competitiva”.

El concepto de planeación tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué conviene participar y cómo manejar la organización?, ¿Cómo competir en cada proyecto emprendido?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?.

Los gerentes deben dedicarse a adoptar decisiones en la medida que los problemas son realmente percibidos por él como reales problemas y, más aún, estén dentro del alcance de la organización en cuanto a capacidad, responsabilidad, conocimiento e interés, por lo tanto, debe tener constante apertura para saber leer las diferentes manifestaciones y realidades sociales que afectan directa o indirectamente su contexto inmediato.

En este sentido sería de suma utilidad a los directivos, gerentes, ejecutivos y profesionales de empresas que dediquen algo más de su tiempo y energías a tratar de aprender, más que dar lugar a supuestos o subjetividades, deben de tener claras conceptualizaciones que permitan esclarecer la situación que hay por resolver “ problema”, más preocupante aun cuando las señales que dan alguna pista respecto a situaciones, procesos y acciones en desequilibrio tanto a nivel externo como interno no son oportunamente identificadas, por lo tanto se reconfirma en los resultados según Alvar Elbing que hay que tener la capacidad de desarrollar sistemas de alerta que permita hacer lectura anticipada de los riesgos, orientado hacia la reducción de estímulos no-estructurados.

En el ámbito de la globalización se hacen necesarias las alianzas estratégicas para facilitar en las organizaciones alcanzar los objetivos trazados, estas permiten crecer, avanzar y desarrollarse de forma rápida y oportuna; por ello, indispensable crear políticas que propicien alianzas para llevar a la organización hacia el desarrollo empresarial favorable.

Los procesos técnico-administrativos desde las concepciones prácticas y metodológicas de la gestión social, orientada a generar una sociedad justa, libre, democrática, mitigadora de conflictos y generadora de escenarios propios para la participación, cooperación, concertación, y convivencia social se logra a través de procesos planificados del desarrollo humano y social

soportados en la organización, la participación y la movilización social de los actores públicos y privados quienes tienen un deber de pensar en términos de escenarios múltiples y con altísima sensibilidad hacia la comunidad, comprometidos con el conocimiento técnico y social, en el desarrollo de competencias en el SER, HACER Y EL TENER.

La gestión social posibilita el desarrollo de ciudadanía, la creación de una cultura de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del diálogo, de la información, de la formación, y la aplicación del conocimiento para el progreso, para el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación, soportada en herramientas como la planeación estratégica, el desarrollo humano, la organización, la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la investigación que permitan dotar a las comunidades de elementos teóricos y prácticos y así lograr la implementación de políticas públicas para materializar el cambio social y reducir la pobreza.

Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor,1988). Es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene.

Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función. Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Para poder tomar decisiones

es importante conocer el panorama de la empresa, haciendo un previo diagnóstico del entorno tanto interno como externo, la importancia de saber hacer el análisis, radica en no mirar de soslayo cada componente de la organización, la información insuficiente de las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, son factores de riesgo muy altos, porque la generación de estrategias para alcanzar los objetivos trazados, estarán sesgadas y realmente se estarían descartando o desconociendo elementos relevantes que marcarían pauta en los nuevos retos del futuro institucional, que podrían no garantizar su sostenibilidad y competitividad, anticipando su “ quiebra”, por no ser asertivo en la toma de decisiones, conllevando a implicaciones tanto legales, administrativas como económicas, no solo como gerente a título profesional, sino como responsable de liderar la organización, puede implicar consecuencias nefastas para todos, por guiar de manera inadecuada los equipos de trabajo.

En las organizaciones se debe rescatar la importancia, de trabajar por procesos teniendo en cuenta que la dirección tenga los factores gerenciales adecuadas que permita garantizar el éxito del direccionamiento estratégico y su mejoramiento continuo; se requiere tiempo, dedicación, disciplina, aplicarlas, adicional se hace fundamental que el líder a cargo tenga la capacidad de autoevaluarse para lograr una buena dirección gerencial.

En suma, las factores gerenciales que garantizan el éxito del direccionamiento estratégico son una interlocución constante entre sí de cada valor, habilidad, conocimiento, comportamiento, actitud, aptitud que se nutren en las experiencias adquiridas en los diferentes escenarios de acción, no son finitas, únicas, absolutas, deben ser flexibles para retroalimentarse y permitir ser competitivo “ser el mejor”, estando a la vanguardia de los desafíos sociales (globalización), estableciendo estrategias que permitan tomar decisiones asertivas a las necesidades internas y

externas de la organización a mediano y largo plazo, capaz de incorporar los saberes a los procesos desarrollados, evidenciando en su desempeño profesional un líder integral y competitivo Management, que combina la ciencia, el arte y la técnica, para empoderar y generar actividades de corresponsabilidad mediante procesos de inclusión y participación.

“Si quieres ser sabio, aprende a interrogar razonablemente, a escuchar con atención, a responder serenamente y a callar cuando no tengas nada que decir. No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer. No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir ”. (Anónimo).

REFERENCIAS

Acosta, A. (1998). *La planeación Participativa, con visión de futuro y enfoque de género: base para el desarrollo humano*. Módulo 1 Área Social Cinde.

Adicionalmente se suministrarán artículos tomados de revistas académicas y de la prensa internacional en particular del Wall Street Journal, (WSJ)

Aguilera Castro, A. (2010). *Revista Científica Pensamiento y Gestión No 28* enero-junio de 2010, ISSN electrónico: 2145-941X, ISSN impreso:1657-6276, Fecha de recepción: Agosto 2009, Fecha de aceptación: Abril 2010, Universidad del Norte Barranquilla (Colombia)

Arango de Castaño, I. (1997). *La Comunicación al servicio del Desarrollo Comunitario*. Cinde.

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Santafé de Bogotá, D.C, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A, 194 pág.

Champ, B.; Freeman, S; (1994). *Modeling Monetary Economies*. New York: John Wiley & Sons. 252, p.1

Chávez Hernández, N. *Una Aproximación a las Competencias Gerenciales*. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximación-a-las-competencias-gerenciales-elementales>. 31/3/14 3:00 p.m

CONPES 109, Consejo Nacional de Política Económica Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, DNP-DDS-SS, Versión aprobada, Bogotá, DC., 03 de diciembre de 2007

De Kluyver, Cornelis A. *Pensamiento estratégico*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001

De la Riva, F. & et. Al. (s.f). *Para Dinamizar las Asociaciones. Materiales para la formación de animadores de asociaciones*.

Documentalo.com. (s.f). *La importancia de estandarizar procesos y transmitirlos al personal*.

Disponible en: <http://www.documentalo.com/la-importancia-de-estandarizar-procesos-y-transmitirlos-al-personal.shtml> f. 21/2/14 2:08 p.m.

elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/01/el-entorno-economico.html

Entrevista a la actual Directora de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares Bambi Medellín-Marinilla.

Estudios Gerenciales, Competencias Directivas en Escenarios Globales, Julián Puga Villarreal, doctor de Ciencias Administrativas Instituto Politécnico Nacional, México, Luis Martínez Cerna, doctor en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España, 19/11/2008.

Fernández, J. (julio 14 de 2011). *Gerencia del Talento Humano*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml#ixzz2tz7nQQ17_f21/2/14 1:00 p.m.

Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). *Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño: Vol. VII. No 01.

Fundamentos en dirección estratégica, Seminario “ elaboración de proyectos metodología del marco lógico” Autor doctor Orlando Díaz Molina, 12 abril de 2008 8:48 a.m.

Galeano Marín, M. E. (2007). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa*, “EL Giro de la Mirada”. Medellín: Editorial la Carreta E.U.

Galindo, J.; Urrego, L. E. (1999). *Organizaciones sociales y comunitarias. Módulo tres Área Social*. Cinde.

González, E. (1999). *La organización social. En módulo Gerencia del Desarrollo Comunitario*. Módulo 4. Cinde.

Goodstein, L. D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santafé de Bogotá, D.C, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A, 442 págs.

ISO. (2005) *ISO 9000. Norma Internacional*. Disponible en: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

Jones, C. (2002). *Introduction to Economic Growth*. Segunda edición. Norton.

Larraín, S & Bascuñán, C. (julio de 2009). *Desafíos, Boletín de la infancia y adolescencia sobre el avance de los objetivos de desarrollo del Milenio*, tema: Maltrato infantil: una dolorosa realidad puertas adentro, UNICEF Chile, Número 9, julio de 2009, ISSN 1816-7527, Naciones Unidas CEPAL, Unicef.

Méndez Lozano, R. (s.f). *Formulación y Evaluación de Proyectos, enfoque para emprendedores*. Séptima edición, pág. 1 -60.

Mendez Lozano, R. *Formulación y Evaluación de Proyectos, Enfoque para emprendedores*. 7ª edición, p. 1 -60.

Morcillo, P. (1997) *La dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Madrid: Civitas.

Morcillo, P. (s.f). *Introducción: La Tecnología y la Innovación como variables de competitividad*
Clave. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista9/tribuna/tribunas1.asp>.
Revista Tribuna de debate, Patricio Morcillo, Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Autónoma de Madrid.

Naciones Unidas CEPAL, Santiago de Chile, julio del 2005.

Ortegón, E.; Pacheco, J. F. & Prieto, A. (julio de 2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile:
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Ortegón, E.; Pacheco, J. F. & Prieto, A. *Metodología del Marco Lógico Para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones

PEYDI. (2001). *Manual General de Procesos Peydi*.

PMBOK 5, ISO 9001, ISO 10006 :2003, ISO 10005: 2005

Registros digitales que reposan en la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares Bambi Medellín-Marinilla.

Rose, Kenneth H. (2008). *Gestión de Calidad de Proyectos*. Editorial.

Saez Vacas, F.; García, O.; Palao, J. & Rojo, P. Innovación Tecnológica en las Empresas, Capital Humano (y II). Pág. 1-17.

Serna Gómez, H. (2014). *Teoría – Metodología- Mapas estratégicos, índices de gestión- Alienamiento, Ejecución Estratégica*. Gerencia Estratégica, 11ª, Temas Gerenciales 3R editores.

Strategor. (2013). *La Estructura Organizacional*. Disponible en: fombona-5to-administracion-empresas.blogspot.com/.../la-estructura-org.. 11 de mar. de 2013

Uribe Gómez, M. & et. al. (2002). *La Gerencia Social, una opción para el desarrollo. “Reflexiones para el fortalecimiento del sector público y del sector comunitario en Medellín”*. Febrero de 2002.

Vallejo, G. & Sánchez, F. (11 de abril de 2013). Artículo publicación el tiempo.com, sección entretenimiento, tema Servicio con pasión.

Villatoro, R. P. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*. México: McGraw-Hill Editores, S.A, 206 pág.

Wheelen & J. David Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios Conceptos y casos*. 10e. México: Pearson, Prentice Hall.

Zabaleta, A. (2009). *Como diseñar un plan de acción eficaz*. Disponible en:
<http://www.coachdelaempresaria.com/2009/11/10/como-disenar-un-plan-de-accion-eficaz/>
f.10/5/14 8:40 p.m.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de análisis de involucrados

Tabla 1. Matriz de análisis de involucrados

ACTOR INVOLUCRADO	INTERESES O EXPECTATIVAS	CAPACIDADES ACTUALES	POSIBLES PROBLEMAS	RECURSOS CON QUE CUENTAN	CONFLICTOS FRENTE AL PROYECTO
NIÑOS	Calidad de vida	Recibir los beneficios	dificultad para identificar estas problemáticas, convocatorias, resistencia familiar y social	Humano	Prestación inadecuada del servicio
FAMILIAS	Atención Integral	compromiso y participación	apatía para involucrarse en los procesos, familias disfuncionales, asociales, intimidación por grupos al margen de la ley	Humano	Resistencia a la atención interdisciplinaria
BENEFACTORES	*Proyectos pertinentes que den respuesta a necesidades específicas *Adecuada administración de los recursos económicos, tecnológicos y de capacitación y sostenibilidad en el tiempo *Reconocimiento. *Certificación para disminución de impuestos.	capacidad de articularse, gestionar y de dar respuesta a necesidades puntuales mediante el apoyo de proyectos	que no se den resultados adecuados, que la ocupación instalada de la fundación sea precaria para dar atención al número de niños programados para prestar el servicio	Humano, Tecnológico, Logístico, Económico, Técnicos y Profesionales	No alcanzar las metas trazadas en el proyecto
ONG	Brindar solución a una problemática específica en diferentes contextos	capacidad de articularse, gestionar y de dar respuesta a necesidades puntuales mediante el apoyo de proyectos	que omitan denuncia de posibles casos por abuso, violencia, resistencia a la cooperación	Humano, Tecnológico, Logístico, Económico, Técnicos y Profesionales	Incumplimiento de las cuotas, lo que retrasa cumplimiento y avance del proyecto

ACTOR INVOLUCRADO	INTERESES O EXPECTATIVAS	CAPACIDADES ACTUALES	POSIBLES PROBLEMAS	RECURSOS CON QUE CUENTAN	CONFLICTOS FRENTE AL PROYECTO
FUNDACIONES DE ATENCIÓN A PRIMERA INFANCIA	Brindar solución a una problemática específica en diferentes contextos desde el restablecimiento de derechos	reducida por la iliquidez, falta de participación del ente gubernamental	que omitan denuncia de posibles casos por abuso, violencia, resistencia a la cooperación	Humanos, logísticos, voluntariado, equipamientos, donaciones	infraestructuras inadecuadas, identificación inadecuada de la problemática y por lo tanto intervención inoportuna con el equipo interdisciplinaria, temor o resistencia a denunciar casos de vulneración de derechos lo que da lugar a la evasión de responsabilidades
Entidades privadas (empresas y organización financieras)	Responsabilidad social empresarial, busca que parte de las utilidades solucionen un problema bien sea de la propia empresa o la sociedad	limitada participación en sus aportes en donaciones	cesen sus aportes en donaciones de manera abrupta	Humano, Tecnológico, Logístico, Económico (presupuesto para proyectos sociales), Técnicos y Profesionales,	falta de credibilidad del beneficio que conlleva el servicio de una obra social y como esta de una u otra manera impacta en territorio
COMUNIDAD	Apoyar en el proceso de mitigación de riesgos y problemáticas sociales	Receptividad a las diferentes ofertas	intimidación, amenazas, resistencia a la intervención de los niños, niñas y familias	Humano	ausencia de compromiso por parte de la comunidad para apoyar en el proceso de diagnóstico, identificación oportuna que permita adecuado enrutamiento de atención al niño o niña en riesgo
ICBF	Restablecimiento de derechos vulnerados de manera corresponsable	máxima desde el cumplimiento de la norma como desde la asignación de recursos para contrarrestar la problemática	ausencia de contratos, auditores que carecen de experiencia en el tema, exagerada exigencia de	Humano, Tecnológico, Logístico, Económico Técnicos y	Limitación de recursos, falta de atención oportuna, evasión de responsabilidades en la restitución de derechos.

ACTOR INVOLUCRADO	INTERESES O EXPECTATIVAS	CAPACIDADES ACTUALES	POSIBLES PROBLEMAS	RECURSOS CON QUE CUENTAN	CONFLICTOS FRENTE AL PROYECTO
			cumplimiento de normas para los operadores para celebración de contratos y operatividad de los operadores	Profesionales, intereses políticos	
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	*Trabajar por el mismo ideal. (Atención a la población de primera infancia vulnerable). *Corresponsabilidad, generación de cambios sociales. *Garantizar operadores de proyectos institucionales altamente cualificados.	Alta, en atención al cumplimiento de objetivos comunes	incumplimiento con los informes de cooperación, asociación	Bienes y servicios , Humano, Tecnológico, Logístico, Económico Técnicos, Profesionales, intereses políticos	limitada participación de agentes que permita ampliar la oferta de servicios en el proceso de restitución de derechos, demora en la prestación de bienes y servicios, incumplimiento de acuerdo de voluntades

Anexo B. Matriz del Marco lógico

Tabla 2. Matriz del Marco lógico

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Calidad de Vida	NBI (Necesidades básicas insatisfechas) en las familias de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBÍ Medellín	Registro de seguimiento y control realizado a las familias, estadísticas poblacionales de primera infancia en Medellín. Instrumentos de verificación interno PLATIN (Plan de Desarrollo Integral Individual) diseñado por el ICBF por componente de restitución de derecho	RIESGOS: dificultad para lograr articulación permanente con los benefactores y aliados estratégicos con su apoyo / aporte garantizan la sostenibilidad de la Fundación y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales, de este ejercicio de articulación y gestión depende principalmente la permanencia en el mercado de la Fundación y su competitividad, son los convenios interin stitucionales y de cooperación que se convierten en la parte más álgida e indispensable para garantizar la prestación del servicio
OBJETIVO Restituir los Derechos de los niños y niñas de primera infancia de la Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBÍ, Medellín	Total de niños. / Sobre niños recuperados Este indicador debe de aplicarse por cada área de restitución de derecho: existencia, desarrollo, ciudadanía, protección, familias y redes de apoyo. (educación, salud, recreación, alimentación, salud y vestuario)	Historías clínicas de los niños, donde también se cuentan los formatos de seguimiento, los cuales están bajo reserva de custodia (porque la Fundación ha sido habilitada en salud)	RIESGO: Falta documentación y estandarización de políticas organizacionales que direccionen y legitimen cada uno de los procesos que se adelantan en la Fundación para generar cultura organizacional y por ende consolidar la memoria institucional, no se han realizado estudios de clima organizacional, para detectar como se encuentra el clima y la satisfacción laboral. No se han generado campañas para forjar un sentido de pertenencia en la fundación.
RESULTADOS O PRODUCTOS (OBJETIVOS ESPECÍFICOS) Generar impacto social mejorar rasgos de personalidad impactar cultura	(total de niños/ número de niños con adecuado estado de salud), (total de niños/ niños nutricionalmente recuperados), (total de familias /número de familias comprometidas con los procesos)	Historías clínicas de los niños, donde también se cuentan los formatos de seguimiento, los cuales están bajo reserva de custodia (porque la Fundación ha sido habilitada en salud)	RIESGO: Continuos cambios en el sistema legal administrativo , conflictos gremiales , cambios de legislación, crisis económica, desordenes sociales, delincuencia común, narcotráfico, desplazamiento orzado, deserción escolar, bajo rendimiento
ACTIVIDADES * Programas de Capacitación en fortalecimiento laboral y de construcción de tejidos familiares (sociales) * Alianzas Estratégicas	N/A * no aplica las actividades no tienen indicadores en el Marco Lógico	N/A * no aplica las actividades no tienen indicadores en el Marco Lógico	RIESGO: Desmotivación de las familias en la participación constante de los programas institucionales, diferir significativamente en los objetivos estratégicos y misionales de los aliados y benefactores, recursos económicos limitados para ampliar la contratación de expertos, estrategias institucionales para fortalecer los ingresos economicos. alianzas estrategicas como fuente de financiación y cooperación institucional
Niveles a potenciar en la Fundación: Continua formación y cualificación del personal y alianzas estratégicas para garantizar su competitividad y permanencia en el mercado.			

Anexo C. Pautas a tener en cuenta al analizar un proyecto

Tabla 3. Pautas a tener en cuenta al analizar un proyecto

EVALUACION DEL PROYECTO	CUMPLE	NO CUMPLE	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
ESTUDIO DE MERCADO				
Producto o Servicio				
Precio				
Canal de Distribucion				
COMUNICACIÓN				
Publicidad				
Promocion				
Merchandisign				
Relaciones publicas				
MERCADO OBJETIVO				
Entorno				
ESTUDIO TECNICO				
Distribucion de la planta				
Flujograma de procesos				
Capacidad de produccion				
Activos fijos necesarios				
Personal necesario				
ESTUDIO ADMINISTRATIVO				
Estructura organizacional				
Funciones y perfil de los cargos				
ESTUDIO LEGAL				
Tipo de sociedad				
Pasos para construir legalmente				
Permisos necesarios para funcionamiento				
ESTRUCTURA DE COSTOS				
Gastos				
Egresos				
COSTOS				

Anexo D. Análisis matriz DOFA

		ENTORNO ECONÓMICO (Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín - Marinilla)	
		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA		<p>F1 Se presta servicio de calidad a los niños, niñas de la fundación</p> <p>F2 Cuenta con los software contables, antivirus y</p> <p>F3 windows, para el manejo administrativo</p> <p>F4 Se cuentan con los equipos tecnológicos y técnicos adecuados para la atención institucional.</p>	<p>D1 Falta de convenios institucionales sostenibles en el tiempo</p> <p>D2 Falta de compromisos de las familias frente al proceso de atención de los niños y niñas</p>
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>Fortalecer las alianzas estratégicas institucionales para promover el proyecto de la creación de un centro de recuperacion nutricional en el Municipio de Medellin con lo cual se incrementara los ingresos de la Fundación y ademas ampliara la cobertura de atencion para niños y niñas con diagnostico de desnutrición.</p> <p>* Alianza estrategica Medellin - Solidaria: reunion previa- presentacion proyecto - responsable Directora de la Fundación.</p> <p>* Alianza estrategica donante español- reunion - presentacion presupuesto proyecto "creacion de un Centro de Recuperación Nutricional en el Municipio de Medellin y sus corregimientos responsable : Directora - Via skype España.</p>	<p>Generar planes de mercadeo institucional para el reconocimiento de la Fundación y encontrar posibles donantes/ benefactores</p> <p>- Focalizando las Alianzas Estratégicas</p> <p>- Adelantar las gestiones pertinentes para la aprobación del proyecto plan padrino para dar a conocer la Fundación a diferentes empresas del medio</p> <p>- creación de pulgueros.</p> <p>- Proyectos nutricionales y/o sociales</p> <p>Fortalecer las relaciones interinstitucionales a fin de posibilitar la construcción de la sede de la Fundación, garantizando su legalización como patrimonio institucional</p> <p>- Hacer estudio de mercado que permita identificar, las entidades que en su objeto misional contemplen apoyo en la construcción de Fundaciones, para así ofrecerle el proyecto de la institución.</p>
	AMENAZAS	<p>A1 No se cuenta con un plan de mercadeo que permita la obtención de mayores ingresos.</p> <p>A2 La creación de Centros Infantiles inteligentes que capten los niños y las niñas</p> <p>A3 No existe una institución en Medellín que intervenga paralelamente en nutrición y protección para la población de primera infancia</p> <p>A3 Falta continuidad de políticas públicas en los gobiernos de cada período administrativo</p>	<p>Continuar promoviendo proyectos de servicio pertinentes a las necesidades de cada contexto, que posibiliten involucrar a todos actores en la construcción y empoderamiento de los servicios ofertados:</p> <p>- mediante capacitaciones, talleres</p> <p>- brindando programas de reconstrucción de tejidos familiares</p> <p>- Implementación de Planes Integrales</p>
		ANÁLISIS DAFO	

Anexo E. Análisis matriz DOFA

		CULTURA ORGANIZACIONAL (Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín - Marinilla)	
		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA		<p>F1 Tiene como referente, las políticas instauradas en la sede Bogotá</p> <p>F2 Tienen normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la fundación, (forma de vestir, pulcritud, el uso de accesorios) comportamientos que están alineados con los objetivos de la organización.</p> <p>F3 Disposición desde sus directivas y profesionales adscritos para el mejoramiento continuo.</p>	<p>D1 Falta documentación y estandarización, de políticas organizacionales que direccionen y legitimen una cultura en la fundación.</p> <p>D2 No se han realizado estudios de clima organizacional, para detectar como se encuentra el clima y la satisfacción laboral.</p> <p>D3 No se han generado campañas para forjar un sentido de pertenencia en la fundación.</p>
		<p>O1 Políticas gubernamentales exigentes, que hacen que la fundación mejore continuamente.</p> <p>O2 Crear una cultura moderna según los nuevos lineamientos organizacionales del mercado puesto q han cambiado.</p> <p>O3 Alianzas Estratégicas</p> <p>O4 Benefactores</p>	<p>Formar grupos de trabajo interdisciplinario para abordar periódicamente temas relevantes de la Fundación, a fin de tomar decisiones y luego ser divulgadas oportunamente al resto del equipo.</p> <p>- En los grupos primarios que se tienen planeados cada 8 días, recopilar las expectativas de los colaboradores , para ser analizados y motivar su participación a la construcción colectiva</p>
EXTERNOS	OPORTUNIDADES		
	AMENAZAS	<p>A1 Otras fundaciones con el mismo objeto misional con políticas organizacionales certificadas y son reconocidas en el medio y cultura organizacional marca en el contexto externo.</p> <p>A2 Las corrientes políticas son cambiantes de acuerdo a los periodos de gobierno, generando inestabilidad en el proceso organizacional y estatal.</p>	<p>Enfocar a la fundación a la cultura de servicio cliente interno y externo</p> <p>atreves de capacitaciones mensuales de como servicio al cliente, solicitado a la ARL o a la caja de Compensación familiar. Crear una política de atención al cliente. En los medios de comunicación internos (pc, carteleras,</p>
		ANÁLISIS DAFO	

Anexo F. Análisis matriz DOFA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
(Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín - Marinilla)

		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA		<p>F1 - La Fundación actualmente cuenta con una planeación estratégica, Misión, visión, objetivos generales y específicos.</p> <p>F2 Dicha plataforma estratégica fue divulgada a los colaboradores de la fundación.</p> <p>F3 Cuenta con grupo interdisciplinario desde la estructura organizacional para evaluar continuamente dicha plataforma</p> <p>F4 Hay compromiso y motivación desde las directivas para generar identidad corporativa</p>	<p>D1 Falta documentación y estandarización, de políticas organizacionales que direccionen y legitimen una cultura en la fundación.</p> <p>D2 No se han realizado estudios de clima organizacional, para detectar como se encuentra el clima y la satisfacción laboral.</p> <p>D3 No se han generado campañas para forjar un sentido de pertenencia en la fundación.</p> <p>D4 En el afán de dar cumplimiento a la misionalidad de la fundación (asistencialista), no le han dado la importancia necesaria y priorizado en tiempo a documentar los procesos administrativos.</p>
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>O1- Asesoría con la universidad yorsataim, para mejoramiento de la planeación estratégica.</p>	<p>Reestructurar la plataforma estratégica de la organización en la cual se incluya todos los objetos sociales tocados o intervenidos por la fundación. como lo son los padres y encargados de los niños. -Realizar reuniones cada 15 días con la asesoría de la universidad yorsataim y la coordinación general de la fundación hogares Bambi para viabilizar la propuesta</p> <p>-Generar espacios de interlocución también a nivel interno de la institución a fin de hacer un trabajo colectivo y de reconstrucción del direccionamiento estratégico.</p>
	AMENAZAS	<p>A1 Otras fundaciones con plataforma estratégica sólida, donde evidencian la integralidad de su objeto social y misional.</p> <p>A2 Los de niñez en Colombia, hacen que la plataforma estratégica de la organización sean modificados</p>	<p>Generar espacios de socialización constante con la familia de los niños, niñas de la Fundación para lograr permanencia en los procesos de nutrición y educación</p> <p>-- realizar actividades ludico pedagógica vinculantes con la familia como la base y de esta forma garantizar el cuidado y buen desarrollo de los niños en el tiempo.</p> <p>--Hacer campañas internas de comunicación y difusión de la información y la corresponsabilidad que debe darse entre la familia y la institución.</p>
		<p>Propiciar espacios de construcción colectiva y replanteamiento de la misión, visión, y objetivos instituciones con el personal de la institución.</p> <p>Reuniones periódicas con los integrantes de la Fundación</p> <p>Reuniones para toma de decisiones con los Fundadores y Benefactores de la Fundación.</p>	<p>Se debe realizar una reestructuración de la visión y misión de la organización, para incluir como parte importante y activa a los padres o encargados de los niños en el proceso y objetivo de la fundación. -Una vez reestructurada la plataforma estratégica de la fundación, realizar reuniones de socialización interna y externa de la nueva plataforma</p>
		ANÁLISIS DAFO	

Fuente: resultado de la construcción colectiva con el equipo investigador y las fuentes primarias

Anexo G. Análisis matriz DOFA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
(Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín - Marinilla)

		INTERNOS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
DOFA		<p>F1 Pocas líneas de comando en relación al Administrador inmediato en la Fundación, según el organigrama institucional</p> <p>F2 Su estructura organizacional es mixta, (modelo por procesos, funcional, Territorial)</p> <p>F3 cuenta con apoyo de Staff de profesionales</p> <p>F4 Hay distribución de roles y funciones acordes a cada necesidad</p> <p>F5 Hay distribución de roles y funciones acordes a cada necesidad</p> <p>F6 Buen ambiente laboral</p> <p>F7 Cuenta con profesionales cualificados y ante todo comprometido con su labor en sus diferentes niveles de gestión</p> <p>F8 Se reconoce la familia como actor importante en los distintos escenarios de acción desde sus colaboradores como los demás integrantes de la comunidad que hace parte del entorno de la Fundación</p> <p>F9 Los empleados se sienten que hacen parte significativa de la Fundación porque se les da confianza y responsabilidades</p> <p>F10 En su actuar de las personas que hacen parte de la Fundación, se evidencia una estructura horizontal en el ejercicio de sus funciones, sin desconocer la dirección principal</p> <p>F11 Hay gran interés desde los administradores en nivelar el poder al interior de la Fundación para empoderar y direccionarse hacia el mismo objetivo</p> <p>F12 Actualmente se ha fortalecido el área Financiera como parte central (primordial) de la Fundación.</p>	<p>D1 La infraestructura física no obedece a las necesidades de la organización y a su estructura organizacional</p> <p>D2 El espacio físico que ocupan (infraestructura) es en comodato con la Gobernación de Antioquia, no existe un título de propiedad</p> <p>D3 Escasos recursos económicos que permitan garantizar la remuneración acorde a cada profesión y perfil.</p> <p>D4 No cuenta con número de profesionales suficientes que permitan garantizar el 100% sus procesos administrativos y de gestión.</p> <p>D5 ha priorizado garantizar la conformación de equipos de profesionales encargados de la atención asistencial directa a los niños, niñas, padres</p> <p>D6 Se ha dejado como segundo plano la conformación gradual del equipo de trabajo del área administrativa y de Planificación, por falta de recursos</p> <p>D7 recarga laboral en áreas administrativas y de dirección.</p> <p>D8 Replantear la asignación de salarios de su equipo de trabajo de acuerdo a la situación coyuntural que se vive en la Fundación (cambios drásticos que desmejoran la remuneración)</p> <p>D8 No hay un manual de funciones estructurado que permita convertirse en guía institucional para los siguientes procesos</p>	
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>O1 Crecimiento constante de La demanda de servicio</p> <p>O2 Alianzas Estratégicas Nacionales e Internacionales</p> <p>O3 competencias débiles</p> <p>O4 Innovación en productos</p> <p>O5 Nuevos proyectos en pro de los niños, niñas</p> <p>O6 Staff de Profesionales interdisciplinarios sin ánimo de lucro</p> <p>O7 Fuentes de Financiación</p>	<p>Potenciar las líneas de Dirección, mediante la conformación de equipos de trabajo de alto nivel y rendimiento.</p> <p>Hacer un diagnóstico pertinente que permita focalizar las competencias del personal con quien se cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - mediante entrevistas al interior de la institución y consolidación de insumos para toma de decisiones. Garantizando a través de reuniones, talleres, conferencias, el liderazgo, el empoderamiento y trabajo en equipo desde una posición de estructura horizontal y de cooperación. - generar espacios de encuentros profesionales y de pares para potenciar el equipo de trabajo 	<p>Generar con un equipo de alto rendimiento / dirección, estrategias de priorización financiera para garantizar la permanencia y sostenibilidad de la Fundación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creando indicadores de Gestión, metas a corto y largo plazo, que permita hacer evaluación periódica de los avances, alcance y estado de cada proceso de acuerdo a su nivel directivo - De acuerdo a los indicadores de gestión administrativa y Financiera que se construyen se puede hacer mayores proyecciones institucionales que comprometen su estructura organizacional - Garantizando como mínimo la consecución de recursos para sufragar las necesidades básicas de la Fundación.
	AMENAZAS	<p>A1 Cambio del Sistema Legal Administrativo Nacional</p> <p>A2 Conflictos gremiales</p> <p>A3 Crisis económica</p> <p>A4 Desordenes Sociales</p> <p>A5 Desplazamiento Forzado</p> <p>A6 Terminación del Comodato con la Gobernación de Antioquia</p> <p>A7 Definición de líneas estratégicas (priorizaciones) de acuerdo a objetos misionales de cada empresa benefactora</p>	<p>Continuar promoviendo proyectos de servicio pertinentes a las necesidades de cada contexto, que posibiliten involucrar a todos actores en la construcción y empoderamiento de los servicios ofertados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mediante capacitaciones, talleres brindando programas de reconstrucción de tejidos familiares - Implementación de Planes Integrales 	<p>Plantear con claridad la estructura organizacional a la luz de la realidad de la Fundación, tanto en servicio como en recursos: HUMANOS, Físicos, Tecnológicos y Financieros, de manera que sea flexible y permita retroalimentarla en la medida que se posiciona.</p> <ul style="list-style-type: none"> trabajar con equipos de alto rendimiento, haciéndolos partícipes del proceso de construcción y proyección de la Fundación. - Mejorar los Canales de Comunicación,

ANÁLISIS DAFO

Fuente: resultado de la construcción colectiva con el equipo investigador y las fuentes primarias

Anexo H. Análisis matriz DOFA

TALENTO HUMANO
(Fundación Ayuda a la Infancia Hogares BAMBI Medellín - Marinilla)

		INTERNOS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
DOFA		<p>F1. Se implementan procesos de mejoramiento continuo en el Área de Gestión Humana.</p> <p>F2. Se garantiza Adecuación el puesto de trabajo para que garantizan bienestar.</p> <p>F3. Se facilita Confort de los empleados en su puesto de trabajo.</p> <p>F4. se crean Planes de mejoramiento continuo como caracterización de motivación.</p> <p>F5. Se tiene Potencial Humano para la distribución y adecuación del empleado según su profesión.</p> <p>F6. Se sustituye el convenio con la E.P.S / A.R.P., como motivación salarial.</p> <p>F7. Se aplica Dinamismo en las políticas del Área de Gestión Humana.</p> <p>F8. Se realizan Capacitaciones continuas, EFICIENCIA - EFICACIA.</p> <p>F9. Se Trabaja en Equipo como política estratégica del Área de Gestión Humana.</p> <p>F10. Se sostiene el Crecimiento profesional y personal del trabajador.</p>	<p>D1. Fallas en la implementación de proyección a largo plazo.</p> <p>D2. Falta de un profesional idóneo para el Área de Gestión Humana</p> <p>D3. Fallas en la planeación estratégica en algunas Áreas de la organización..</p> <p>D4. Incumplimiento de los cronogramas de trabajo en los grupos primarios - falta de asistencia en las reuniones.</p> <p>D5. Debilidad en la estructura organizacional.</p> <p>D6. Definir políticas para los procesos de las demás áreas de la organización.</p> <p>D7. Definir políticas y lineamientos en el área de gestión humana.</p> <p>D8. Falta de documentación de los procesos de la organización.</p> <p>D9. Fallas en la comunicación en los procesos de retroalimentación.</p> <p>D10. Debilidad en el direccionamiento estratégico por parte de la gerencia de la organización.</p>	
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>O1. Definir en la estructura organizacional las dependencias administrativas y operativas.</p> <p>O2. Alianzas estratégicas como beneficios a los empleados.</p> <p>O3. Procesos continuos de la medición de estándares.</p> <p>O4. Definición y descripción de formatos para realizar diagnósticos.</p> <p>O5. Planteamiento de mejoras en el área de gestión humana.</p> <p>O6. Crear un sistema de información y documental.</p> <p>O7. Delegación de tareas a colaboradores.</p> <p>O8. Implementación de nuevos beneficios extracontractuales.</p> <p>O9. Reconocimiento de las carencia a nivel gerencial - administrativa.</p> <p>O10. Fortalecer financieramente con nuevos beneficios motivacionales al área de gestión humano.</p>	<p>Direccionamiento estratégico como base, para implementar y poner en marcha los procesos de mejoramiento continuo, en el Área de Gestión Humana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevas políticas y estrategias de administración en la Estructura Organizacional (Personalidad). - Replantear políticas y lineamientos en las demás Áreas Administrativas de la Organización. - Creación y puesta en marcha de la Estructura Organizacional (Personalidad) Hogares Bambi Colombia. 	<p>Propiciar alternativas en los programas de Bienestar Laboral (Beneficios), como estrategia de Posicionamiento de la Organización en el Mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear convenios con entidades gubernamentales, Bancarias y otras con entidades. - Creación y Planificación de un programa para la celebración de fechas especiales y sus familias. - Inclusión permanente del grupo familiar con la Organización.
	AMENAZAS	<p>A1. Crisis económica Mundial</p> <p>A2. Cortoplacistas.</p> <p>A3. Incumplimiento de algunas de las políticas organizacionales.</p> <p>A4. Oportunidades externas de beneficios.</p> <p>A5. Nuevas tendencias organizacionales.</p> <p>A6. Nuevas Fundaciones.</p>	<p>Continuar promoviendo el mejoramiento continuo de acuerdo a sus exigencia del entorno, económicas y legales, a nivel Global como Fundación,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementando programas que motiven al empleado al interior de la Fundación. - Involucrar al Área de gestión Humana y al empleado en los cambios legales y económicos a nivel Mundial, como Fundación. - Crear actividades lúdicas que garanticen la permanencia de la Organización como FUNDACION. - Crear actividades lúdicas que garanticen la permanencia de la Organización (Hogares Bambi Colombia). 	<p>Fortalecer el Área de gestión Humana con el acompañamiento de la Gerencia en los procesos de sostenibilidad y el bienestar / motivación laboral / empoderamiento y sentido de pertenencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar continuamente el sentido de pertenencia por la Fundación, de acuerdo a la estructura organizacional como La Visión y la Misión. - Sensibilización sobre la importancia de la Organización (Fundación (Hogares Bambi Colombia), de acuerdo a su razón Social. - Realizar programas anuales de actividades lúdica, para obtener beneficios económicos y optimizar el Área de Gestión Humano y ser parte de la sostenibilidad de la FUNDACION HOGARES BAMBI COLOMBIA.
		ANÁLISIS DAFO		