



Título del trabajo de grado

La huerta, un espacio para el bien vivir: construcción del plan estratégico de la corporación

Huerta Escuela Esther Vásquez

Nombres y apellidos completos de la autora

María Rosalbina González

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Maestría en Gerencia Social

Junio de 2026

Título del trabajo de grado

**La Huerta, un Espacio para el Bien Vivir: Cconstrucción del Plan Estratégico de la Ccorporación
Huerta Escuela Esther Vásquez**

Nombres y apellidos completos de la autora

María Rosalbina González

Tesis de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Asesor

Nombres y apellidos completos de la persona que dirigió/asesoró el trabajo

José Eucario Parra Castrillón

Título académico

Magister en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Maestría en Gerencia Social

Junio de 2026

Dedicatoria

"No hay atajos para llegar a cualquier lugar que merezca la pena." – Beverly Sills.

A quienes han sido mi faro en esta travesía.

Este logro no es solo mío, es también de todas las personas que caminaron a mi lado iluminando el camino en los momentos de sombra y oscuridad. Hoy al cumplir con la meta mi corazón está lleno de emociones y gratitud; no fue un camino fácil porque estuvo lleno de retos y desafíos, pero a la vez muy divertido. Una vez más me siento orgullosa de la mujer que he deconstruido y construido a lo largo de mi vida. Pero, la travesía no hubiera sido tan mágica si en el camino no hubiera estado acompañada por mi familia, a ustedes que siempre han creído en mí, que me sostuvieron cuando creí desfallecer, les dedico cada página de este logro, sin duda alguna fueron como un bálsamo para el alma y cada palabra una fuente de sabiduría. Gracias, gracias, gracias por ser y estar: Mis guaguas, Melissa Morales González y María del Mar González, mi sobrina Sandra Milena González Henao y mi hermano Rodrigo Antonio González Monsalve.

A mis amigos y amigas por recordarme que nunca estuve sola en el camino, su apoyo incondicional y su compañía fue un regalo increíble. A mis maestros y maestras, gracias por sembrar en mí la pasión por aprender y aportar al mundo con lo que sé, cada desafío me impulsó a ser mejor.

A las huerteras y huerteros de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, quienes me permitieron entrar a la intimidad de su organización y confiaron en mis capacidades y conocimiento para dejarles un documento rector que les permitirá hacer posible lo soñado para las asociadas y asociados de la Corporación. Y, sobre todo, a la vida y el universo por permitirme soñar y creer, este capítulo es solo el inicio de nuevas conquistas, mi corazón siempre estará colmado de gratitud y la mente abierta a nuevos aprendizajes y caminos para recorrer.

Con inmensa gratitud, María Rosalbina González.

Agradecimientos

Hoy cierro un capítulo muy especial en mi vida: Agradezco inmensamente a todas las personas que me acompañaron en tan mágica travesía, estarán por siempre en mi corazón, tendré presente sus enseñanzas, los principios y valores de la UNIMINUTO basados en el servicio y amor por los pobres, la universidad me acogió y puso toda su capacidad para mi formación, unos maestros y maestras grandes, su guía y acompañamiento fue fundamental ya que me motivaron a dar siempre lo mejor de mí. A mis compañeros y compañeras de Maestría nutrieron mis conocimientos con sus ideas, espero que su presencia en mi vida sea eterna. ¡Y como no agradecer a las señoras que nos atendieron con el café y aromática calientita cada día de clases, lo extrañaré! A mi familia, amigos y amigas tan oportunos con sus palabras de aliento en los momentos difíciles, sin su presencia seguramente hubiera sido más complejo lograr el objetivo. Este no es el final de la travesía, sino que es el comienzo de nuevos retos y oportunidades, me llevo cada experiencia, cada enseñanza y todo lo vivido durante el camino, con la convicción de que seguiré creciendo y aportando al mundo con mi conocimiento. No queda más que decir gracias, por hacer parte de este maravilloso viaje.

Contenido

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de figura.....	7
Lista Anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPITULO I.....	14
1. Planteamiento del problema.....	14
1.1. Contexto.....	14
1.2. Descripción del problema.....	15
1.3. Posibles causas y consecuencias de la situación problemática.....	18
1.4. Temática del proyecto.....	20
1.4.1. Direccionamiento estratégico.....	20
1.4.2. Planeación estratégica.....	24
1.4.3. Antecedentes sobre direccionamiento estratégico y planeación estratégica.....	26
1.5. Formulación del problema.....	32
2. Objetivos.....	33
2.1. Objetivo general.....	33
2.1.1. Objetivos específicos.....	33
3. Justificación.....	33
3.1. Importancia del proyecto.....	34
3.2. Beneficios esperados del proyecto.....	35
3.2.1. Beneficios directos.....	35
3.2.2. Beneficios indirectos.....	35
3.3. Grupos de interés que se beneficiaran con el proyecto.....	36
3.4. Impactos esperados del proyecto.....	38

3.5. Viabilidad del proyecto	40
CAPITULO II	43
4. Marco referencial	43
4.1. Marco conceptual	43
4.2. Marco contextual del territorio	43
4.3. Marco Legal.....	47
4.3.1 Relación con las políticas públicas.....	51
4.4. Marco Teórico.....	53
4.4.1. El proceso de la planeación estratégica.....	53
4.4.2. Gerencia social.....	56
CAPITULO III	60
5. Diseño metodológico.....	60
5.1. Enfoque de investigación y paradigmas investigativos (cualitativo, cuantitativo)	60
5.1.1. Alcance	62
5.1.2. Población.....	64
5.1.3. Tamaño de la muestra	64
5.1.4. Fuentes técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	64
5.1.5. Planeación de trabajo de campo.....	67
CAPÍTULO IV	70
6. Resultados.....	70
6.1. Objetivo específico 1.....	70
6.1.1. Resultados del objetivo 1.....	70
6.1.2. Análisis de los resultados objetivo 1 matriz DOFA.....	77
6.2. Objetivo específico 2.....	80
6.2.1. Resultados del objetivo 2.....	80
6.2.2. Análisis de los resultados del grupo focal.....	88
6.3. Objetivo específico 3.....	90
6.3.1. Resultados del Objetivo 3.....	90
PLATAFORMA CORPORATIVA.....	90
Misión.....	90
Visión.....	90
Valores Corporativos.....	90

6.3.2. Validación y análisis.....	95
CAPITULO V.....	114
7. Conclusiones y/o recomendaciones.....	117
Referencia Bibliográficas.....	119

Lista de tablas

Tabla 1	Mapa de actores	36
Tabla 2	Grupos de interés	36
Tabla 3	Leyes que regulan a las entidades sin ánimo de lucro	49
Tabla 4	Modelos de políticas públicas	52
Tabla 5	Fuentes técnicas	65
Tabla 6	Planeación trabajo de campo	66
Tabla 7	Resultado de análisis documental	69
Tabla 8	Matriz DOFA de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez	76
Tabla 9	Objetivos estratégicos y estrategias	91
Tabla 10	Indicadores de resultados	93

Lista de figuras

Figura 1	Principios del BSC para el logro de los objetivos	22
Figura 2	Definiciones de la planeación estratégica	25
Figura 3	Mapa mental que relaciona el marco conceptual	43
Figura 4	Matriz DOFA desarrollada por los y las participantes al taller 1	75

Lista de imágenes

Imagen 1	Puente Centenario barrio Santo Domingo Savio 1	45
Imagen 2	Sede Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez	45
Imagen 3	Imagen Taller 1	76
Imagen 4	Foto Grupo Focal	87
Imagen 5	Fotos del taller de validación	96

Imagen 6	Imagen del modelo de Planeación Estratégica de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez	98
----------	--	-----------

Lista de guiones

Guion 1	Guion del taller del objetivo 1	
Guion 2	Guion de entrevista en profundidad	81
Guion 3	Guion del grupo focal	86
Guion 4	Guion del taller 2: Validación del modelo de planeación Estratégica	95

Lista de anexos

Anexo 1	Plantilla de la relación documental	99
Anexo 2	Transcripción de la entrevista en profundidad	99
Anexo 3	Transcripción del grupo focal	99

Resumen

La presente investigación busca diseñar un plan estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, considerando su sostenibilidad en el tiempo. A partir de ahí y con esa premisa se pensó en un modelo de planeación estratégica que fuera aplicable a la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, una organización de base comunitaria la cual requiere minimizar la complejidad de los procesos en la ejecución de los planes y proyectos. El modelo fue sustentado en los pilares de la Gerencia Social los cuales hacen referencia a un abanico de capacidades que se mencionan a continuación: Liderazgo ético, apertura a la diversidad y complejidad cultural y organizacional, enfoque estratégico, solidez técnica, vocación de transformación sociopolítica, son algunos de los postulados que deben destacarse en los nuevos gerentes sociales para estar a la altura de las circunstancias. Para cumplir con dicho propósito se hizo una consulta bibliográfica de diferentes fuentes secundarias a fin de responder sobre la aplicabilidad del modelo, durante la revisión se estudiaron varios modelos de planeación estratégica identificando que el modelo planteado por Idalberto Chiavenato, es el que mejor aplica para una organización de base comunitaria como lo es la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, se destaca la simplicidad del modelo lo que permitirá su adopción e implementación, la definición del modelo se dio después de aplicar una serie de instrumentos con la base asociativa, aliados estratégicos y comunidad, donde tuvieron la oportunidad de participar en la construcción misma del modelo de Planeación Estratégica para su organización.

Palabras clave

Agente de cambio, comunidad, desarrollo sostenible, dirección estratégica, gerencia social, participación.

Abstract

This research aims to design a strategic plan for the Esther Vásquez School Garden Corporation, considering its long-term sustainability. Based on this premise, a strategic planning model was developed that would be applicable to the Esther Vásquez School Garden Corporation, a community-based organization that needs to minimize the complexity of its processes in the execution of plans and projects. The model was based on the pillars of Social Management, which refer to a range of capabilities, including: ethical leadership, openness to diversity and cultural and organizational complexity, a strategic focus, technical expertise, and a commitment to sociopolitical transformation. These are some of the principles that should be emphasized in new social managers to meet the challenges of the current situation. To fulfill this purpose, a bibliographic consultation of different secondary sources was carried out in order to answer about the applicability of the model. During the review, several strategic planning models were studied, identifying that the model proposed by Idalberto Chiavenato is the one that best applies to a community-based organization such as the Esther Vásquez School Garden Corporation. The simplicity of the model stands out, which will allow its adoption and implementation. The definition of the model occurred after applying a series of instruments with the associative base, strategic allies and community, where they had the opportunity to participate in the very construction of the Strategic Planning model for their organization.

Keywords

Agent of change, community, sustainable development, strategic direction, social management, participation.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se abordará el siguiente objetivo: diseñar un plan estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Para cumplir con el objetivo superior se estudió la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones, revisando los componentes más significativos, las metodologías pertinentes y las bondades que aportará la gestión de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, para ello se planificaron 3 momentos:

1. Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA
2. Definir la estructura del Plan Estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez
3. Validar el modelo de Direccionamiento Estratégico con la base asociativa de la Corporación

Mediante la modalidad de la Investigación Acción Participativa la cual busca transformar las realidades a través de la participación activa de las comunidades y la generación de conocimiento práctico para la solución de problemas (Kurt Lewin 1946). Se aplicaron los instrumentos necesarios para lograr un plan estratégico que represente el querer de la organización y que se ajuste a sus líneas de acción. Se logró entender cómo a través de la planeación estratégica se puede no sólo orientar a la organización hacia el logro de los objetivos, sino también a fomentar la innovación y la sostenibilidad tan necesaria en un mundo que avanza a pasos agigantados hacia nuevas tecnologías.

Por consiguiente, La planificación estratégica es la columna vertebral de una organización, ya que se convierte en una herramienta clave para el crecimiento y sostenibilidad a largo y mediano plazo, puesto que permite formular una visión clara, concretar objetivos alcanzables y medibles en el tiempo y hacer un uso adecuado de los recursos disponibles. Para las organizaciones con enfoque social y comunitario, como es el caso de la Huerta Escuela Esther Vásquez, disponer de un plan estratégico estructurado de acuerdo a las necesidades y dinámicas de la organización es fundamental, debido a que su impacto no solo depende de su funcionamiento interno, sino también de su responsabilidad como agentes de cambio en el territorio donde desarrolla sus programas y proyectos.

Con base a lo planteado se tuvo en cuenta la siguiente estructura, desarrollada en 5 capítulos:

Capítulo 1: Planteamiento del problema

Capítulo 2: Marco referencial

Capítulo 3: Diseño Metodológico

Capítulo 4: Resultados y discusiones

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones más relevantes de la investigación fueron las siguientes:

De acuerdo con el problema de investigación planteado, se pudo comprobar que la sostenibilidad de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se puede fortalecer mediante la adopción de un modelo de planeación estratégica, construido de manera participativa y a la medida de la organización.

- El direccionamiento estratégico da el rumbo, mientras que el enfoque colaborativo genera el compromiso y la inteligencia colectiva necesarios para recorrerlo. Juntos, convierten la estrategia en una ventaja competitiva sostenible y en un factor de cohesión organizacional. Cuando las personas participan en la construcción de la estrategia, la sienten propia. No ejecutan órdenes: persiguen propósitos que ayudaron a definir. La diferencia entre cumplimiento y compromiso es enorme en los resultados.
- Sin direccionamiento compartido, cada área optimiza su propio objetivo, muchas veces a costa de la organización. La planeación colaborativa construye un lenguaje común y criterios para tomar decisiones coherentes en todos los niveles.
- De acuerdo con el problema de investigación planteado, se pudo comprobar que la sostenibilidad de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se puede fortalecer mediante la adopción de un modelo de planeación estratégica, construido de manera participativa y a la medida de la organización.
- Partiendo de esa premisa, la pregunta de investigación puso su foco en definir los elementos centrales que deben considerarse para crear el plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, de tal manera, que asegure su sostenibilidad en el tiempo, considerando factores financieros, ambientales, sociales y de gobernanza en el ámbito de la gerencia social, que le permitiera continuar materializando su objeto social. Para cumplir con dicho propósito, se realizó un análisis minucioso de los principales modelos de planeación estratégica existentes para justificar la pertinencia y aplicabilidad en la Corporación.

- Para el caso de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez la cual se ha creado a partir del deseo de un grupo de personas que comparten gustos por la agroecología y el servicio, puede a través de la Planeación Estratégica consolidarse como una organización líder en la gestión de recursos y tejedurías de alianzas estratégicas.
- Como una de sus principales fortalezas La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez cuenta con una base asociativa presente y con gran sentido de pertenencia, lo cual se refleja en el compromiso con los proyectos que desarrollan en el territorio.
- Definir un modelo de Plan Estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez posibilita la estructuración de una base asociativa sólida, la cual no solamente podrá contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población, sino que también podrá ayudar a fortalecer la organización, para que ésta logre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

1.1. Contexto

El proyecto se desarrollará en el contexto de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, la cual se encuentra ubicada en el barrio Santo Domingo Savio 1 el cual es un territorio poblado por familias de origen campesino que llegaron a la ciudad huyendo del conflicto interno del país. Sus habitantes generan ingresos a través de labores informales como ventas y preparación de alimentos, empleadas del servicio doméstico, albañilería, entre otros oficios. Es un territorio pluricultural y multiétnico donde los habitantes en muchas ocasiones no generan los recursos suficientes para suplir sus necesidades alimentarias.

Justo al lado de la quebrada La Seca, en una pendiente donde se divide el municipio de Bello y la Comuna 1 de Medellín, está ubicado un espacio con vida propia: se trata de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez. Al bajar unas empinadas escaleras que escoltan este sitio, se vislumbra entre los edificios de cemento una casita típica, un salón grande lleno de muebles coloridos y muchas plantas, gatos e insectos que la habitan.

Su líderesa y fundadora es Cecilia Manco, quien decidió nombrar la Huerta porque su abuela, Esther Vásquez, le heredó el terreno de 400m² y le inculcó su gusto por la tierra. Para ella este proyecto da pie a crear relaciones cercanas entre la comunidad y a su vez entre los seres humanos con la naturaleza. La casa abrió sus puertas desde el año 2014 ya que la administración municipal vio viable apostarles a proyectos de huertas urbanas caseras: todas las personas que tuvieran un solar o terreno podían aplicar para hacer parte del proyecto. Es así como Cecilia reunió a 27 familias y las motivó para que participaran del proyecto huertas urbanas. Las familias motivadas prepararon el terreno, que entre otras cosas es un terreno ubicado en una pendiente, estaba lleno de hiervas muy arraigadas, realizaron dicho trabajo con mucho entusiasmo, ya con el terreno listo la administración municipal a través de operadores como Salvaterra y Parque Arví iniciaron el acompañamiento técnico y la entrega de insumos como: tierra abonada, semillas y plántulas; dieron algunas herramientas de trabajo; diseñaron la huerta en terrazas para evitar la erosión y facilitar el trabajo sobre todo de las mujeres adultas, es decir, para facilitar la ergonomía al trabajar la tierra.

La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez cuenta con un objetivo social que centra sus esfuerzos en la soberanía alimentaria. Desarrollando actividades de agroecología, siembra y cosecha para el

autoconsumo de los asociados y asociadas, los excedentes se comercializan aportando así al sostenimiento de la corporación.

El ecoturismo sostenible, con recorridos de memoria y paz, donde las historias y narrativas dan fe de la reconstrucción del tejido social de un barrio que renace de las cenizas mostrando su resistencia al mundo.

La economía circular donde se le da una segunda oportunidad a las prendas y a los objetos que otras personas consideran basura, disminuyendo el impacto ambiental y generando recursos para las actividades comunitarias.

La educación ambiental, se convierte en un eje fundamental del objeto social de la corporación, lo que significa que el cuidado del planeta es una responsabilidad de todas las personas que lo habitan, en la Corporación cuidan, protegen y conservan los recursos naturales.

Para ese mismo año la Comuna 1 (Popular) realizaba el diagnóstico de seguridad alimentaria de sus habitantes encontrando un bajo consumo de frutas y verduras y un aumento en problemas de salud como desnutrición y obesidad mórbida. En ese momento una de las lideresas María Rosalbina González para ser más exactas, quien lideraba el Plan Comunal de Salud inició un acompañamiento para visibilizar el trabajo que estaban realizando en la huerta y la importancia para la nutrición de los habitantes e iniciar una campaña para aumentar el consumo de frutas y verduras. Es por esta razón que la construcción de huertas urbanas caseras se vuelve un imperativo y una apuesta ético-política por generar espacios de juntanza comunitaria y buscar nuevas opciones de nutrición basadas en alimentos orgánicos y responsables con el medio ambiente. La Huerta Escuela Esther Vásquez es un ecosistema donde convergen la comunidad y la naturaleza, es un espacio de memoria, de conexión con la vida misma.

Con el apoyo de la huerta empezaron a surgir otras nuevas huertas conformando así la Red de huerteras de la comuna 1; se vincularon otras instituciones como la Universidad de Antioquia, haciendo de la huerta un escenario de prácticas académicas, y otras secretarías de la alcaldía iniciaron a trabajar con huertas. La huerta ha sido muy productiva, los productos que se cosechan son principalmente para el autoconsumo de las familias corporadas y los excedentes se venden a los vecinos. En los inicios la huerta no contaba con figura jurídica, algunas familias se retiraron del proceso.

Para el último trimestre del año 2022 la Unidad Solidaria Nacional se pone en contacto con las huerteras y extienden la invitación para hacer parte de un proceso de economía popular que empezarían a

implementar en Antioquia, de esa manera se inicia el proceso de constitución jurídica con un diplomado llamado «Territorios Solidarios», finalizando el diplomado se formalizó Huerta.

Ahora bien, el proceso de siembra es liderado por cinco de las mujeres corporadas, quienes son las principales encargadas de preparar el suelo, sembrar y cosechar. En estas tareas las apoya un agricultor de la comunidad, responsable de mantener a la huerta y monitorear las plantas. Las mujeres jóvenes son las encomendadas para la administración del ropero: mantenerlo organizado, programar bazares y llevar a cabo todas aquellas actividades relacionadas con la economía circular de la Corporación. Las representantes de las familias vinculadas apoyan la transformación de alimentos por medio de convites, espacios de juntanza y esparcimiento.

La línea de turismo comunitario la desarrollan a través de recorridos de memoria y paz, donde narran la historia del barrio.

Con respecto a la línea educativa, la Huerta se ha articulado con la Universidad de Antioquia en un proceso denominado Articulación Territorial de Prácticas Académicas, y con la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, donde, como escenario de prácticas, la Huerta se convierte en un espacio dispuesto para la enseñanza y el aprendizaje. En una doble dirección, la comunidad aprende de los estudiantes de las universidades y ellos de las huerteras. Bajo esa lógica, se han llevado a cabo diplomados y otros espacios de formación que mejoran los procesos internos de la Huerta, fortalecen los conocimientos y habilidades de las comunidades y posibilitan la expansión de capacidades de quienes participan.

Este proyecto es una iniciativa comunitaria y nace para cubrir determinadas necesidades observadas tras el análisis de las realidades de la comuna 1 – Popular del distrito de Medellín: - Falta actual de programas y actividades de educación ambiental y ocio - falta de lugares de encuentro social y comunitario (intergeneracional e intercultural) - Creciente interés en el uso de la tierra para la autosuficiencia y una dieta orgánica y saludable.

1.2 Descripción del Problema

En el marco del desarrollo social, las organizaciones sociales de base comunitaria suelen impulsar sus proyectos bajo una dualidad bastante compleja la cual define su éxito, pero también su vulnerabilidad. Por un lado, dichas organizaciones demuestran una gestión social fuerte, fundada por un sentido de pertenencia, una conexión genuina con el territorio y un conocimiento profundo de las necesidades del

entorno y de quienes lo habitan. Sin embargo, esta capacidad operativa y relacional suele chocar con una gestión estratégica limitada, donde la ausencia de procesos de planificación estructurada pone en riesgo el resultado de los objetivos, esta paradoja de gestión se hace evidente en la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, la cual, a pesar de su legitimidad social, afronta el desafío de transitar desde una operatividad basada en la inmediatez hacia un modelo de direccionamiento estructurado.

Durante el período 2023 - 2026 la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez afronta un reto importante, precisamente, siendo una organización que nace en la vida jurídica en diciembre del 2023, se encuentra con que es fundamental planear y darle una estructura a la organización de tal manera que oriente la gestión y su accionar. Aunque la Corporación cuenta con una base asociativa representativa y un reconocimiento amplio en el territorio, no es suficiente para su desarrollo institucional, porque no trazar una ruta de proyección puede resultar en un uso inoperante de los recursos disponibles, Lo que afecta claramente la capacidad para alcanzar los objetivos de la organización y a la vez limitar el desarrollo de actividades en la comunidad, y eso, sin dimensionar el agotamiento de la base asociativa. Sin una estrategia clara, la corporación atravesará por situaciones complejas ya que tendrá que sortear el sostenimiento sin una planeación concreta. En la actualidad la Corporación no ha logrado consolidar su trabajo desde un direccionamiento estratégico claro, las actividades las desarrollan como se van presentando en el día a día, teniendo muchas veces un calendario simultáneo que rebosa la capacidad operacional, La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez en la actualidad no cuenta con un Plan Estratégico estructurado, situación que puede poner en riesgo el uso eficiente de los recursos disponibles. Este escenario reduce la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos y metas trazados, en consecuencia, disminuye el impacto positivo que puede generar en la comunidad, el hecho de no contar con un plan estratégico la viabilidad económica, social y ambiental de la corporación se enfrentará a la incertidumbre , por lo tanto, es imperante investigar cómo se puede definir la estructura de un Plan Estratégico que integre la participación de la base asociativa y garantice la apropiación y por ende su implementación, y así, de esta manera mejorar la gestión de recursos y potenciar el impacto en la comunidad.

Hoy la corporación se siente maniatada y con proyecciones inconclusas dado que, desarrollar sus actividades sin una ruta concreta resulta problemático, sobre todo para la toma de decisiones, la destinación de recursos y el cumplimiento de sus objetivos corporativos. Esta situación genera un escenario de incertidumbre que afecta su estabilidad económica, social y ambiental, limitando la

implementación de proyectos sostenibles y la cohesión del tejido social; la ausencia de una planificación estructurada también afecta la capacidad de respuesta ante las oportunidades de financiamiento, alianzas estratégicas y el fortalecimiento de la estructura organizacional. A todo esto, se le suma la pérdida de confianza por parte de la comunidad puesto que se puede percibir una falta de claridad en los resultados, hasta el punto de llevar a la liquidación de la organiza.

En conclusión, las aristas del problema se centran en la ausencia de un plan estratégico que dirija la gestión de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, generando desorden en las actividades, uso ineficiente de los recursos, debilitamiento de la base asociativa y pérdida de oportunidades para el fortalecimiento organizacional, situación que afecta de una manera directa la sostenibilidad y el impacto positivo en la comunidad.

1.3 Posibles causas y consecuencias de la situación problemática

Las siguientes son posibles causas de la situación problemática descrita:

- 1) La estructura administrativa carece de formación, no tienen claros sus roles.
- 2) No se han acordado fuentes diversas de ingresos que faciliten desarrollar acciones de manera autónoma.
- 3) La base asociativa no cuenta con formación administrativa
- 4) Hay una dependencia del voluntariado, no se tienen estrategias para mantener la motivación en la base asociativa
- 5) Baja capacidad de planeación y seguimiento por parte del equipo.
- 6) La base asociativa no se siente parte de los procesos y del propósito de la organización
- 7) Pocos procesos formativos para los asociados
- 8) No existen canales y estrategias de comunicación claros que permitan la cohesión.
- 9) No todos los asociados se sienten parte activa de los logros y responsabilidades de la organización
- 10) Deserción de la base asociativa, lo que genera una rotación constante de las personas

Así mismo, la situación problemática puede ocasionar posibles consecuencias internas, sociales y comunitarias y ambientales, como las siguientes:

1) Consecuencias internas relacionadas con el área administrativa y organizacional.

La organización puede verse inmersa en una crisis que puede desencadenar en problemas graves en la administración de los recursos financieros, desencadenando una inestabilidad financiera, falta de diversificación de ingresos y una incapacidad para lograr la sostenibilidad económica.

Agotamiento del capital humano, pérdida de la motivación hasta llegar a la deserción poniendo en riesgo seguramente la estabilidad económica, además de limitar el desarrollo de sus programas y proyectos. Así mismo, la falta de una planificación ordenada obstaculiza la toma de decisiones, la medición de resultados y la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del entorno.

Se pone en riesgo la sostenibilidad en el tiempo, incluso con tendencia a la desaparición, la cohesión y sentido de pertenencia de los asociados y asociadas puede llevar a la pérdida de la confianza y el sentido colectivo.

1) Consecuencias sociales

Desde el ámbito social y comunitario las consecuencias giran en torno a la falta de capacidad de la Corporación para sostener los procesos en educación ambiental y agro-ecología, lo que conlleva a debilitar el tejido social.

2) Consecuencias comunitarias

Las oportunidades para acceder a convocatorias de recursos de cooperación internacional o estatales se verán limitadas, de igual manera, la construcción de alianzas estratégicas, reduciendo de una manera significativa el alcance del trabajo comunitario.

La falta de una ruta común puede llevar a una desarticulación de la comunidad, perdiendo el vínculo y la motivación frente a la Corporación. Se corre el riesgo del agotamiento de los lazos de confianza y cohesión los cuales son un pilar fundamental en la organización, lo que representa una pérdida gradual de la relación y la motivación de los asociados y asociadas y de igual manera de la comunidad en lo que se refiere a la Corporación, ocasionando desinterés, disminución de la participación y en la apropiación de los procesos colectivos.

3) Consecuencias ambientales

Desde la perspectiva ambiental, la falta de una visión a largo plazo puede frenar la implementación de prácticas sostenibles que optimicen los recursos naturales y promuevan la preservación del ecosistema.

Se podrían perder logros alcanzados en sensibilización ambiental, teniendo en cuenta que la educación debe ser permanente.

1.4 Temática del proyecto

La temática de este trabajo está dentro las concepciones de direccionamiento y planeación estratégica, que son pilares fundamentales dentro de la gerencia social de las organizaciones de base comunitaria.

La gerencia social en las organizaciones de base comunitaria (OBC) es un enfoque de gestión que busca administrar de manera eficiente, participativa y sostenible los recursos, proyectos y procesos orientados al desarrollo social y al mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades. Se basa en la participación activa de los miembros de la comunidad, el fortalecimiento del capital social y la aplicación de principios gerenciales adaptados al contexto social.

La gerencia social se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten administrar acciones sociales con eficiencia, eficacia, equidad e impacto. En el ámbito comunitario, se aplica en organizaciones de base (como juntas de acción comunal, consejos comunales, asociaciones vecinales o grupos autogestionados) para resolver problemas locales mediante la planificación, organización, dirección y control colectivos. Dos conceptos que se relacionan con esta gerencia para asegurar la gestión de los recursos y proyectos son el direccionamiento y planeación estratégica.

1.4.1 Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica es clave para que las empresas puedan mantener una ventaja competitiva dentro del entorno empresarial, en el desarrollo del concepto de direccionamiento estratégico se hace referencia de cómo las organizaciones pueden destacarse en mercados cada vez más marcados por una alta competencia, haciendo uso de mecanismos que permitan la articulación de recursos distintivos, el fortalecimiento de capacidades transcendentales y la consolidación de una visión afín; este planteamiento no solo asegura la adaptación en contextos dinámicos, sino que también favorece un crecimiento sostenible a largo plazo.

La dirección estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una organización con el fin de garantizar su duración a largo plazo y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. La planeación estratégica es la forma de anticiparse a

lo que se hará y cómo se hará, dirige las actividades de la organización hacia objetivos precisos y acordados (Acero, L. C. P. 2023).

No obstante, aunque existe un abanico de modelos estratégicos, la clave está en seleccionar uno que converse de manera genuina con el propósito de la organización, en todo caso, que no solo trace el camino a seguir, sino que también fortalezca la identidad, cultura y compromiso interno de la empresa. Es decir, un modelo pertinente que:

- Facilite la toma de decisiones otorgando criterios claros para la priorización.
- Enlace la estrategia con la operatividad, impidiendo que la visión quede imprecisa.
- Fortalece el liderazgo puesto que da coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Promueve la adaptabilidad, ya que permite realizar seguimiento de manera continua, teniendo en cuenta el aprendizaje y el entorno.

En conclusión, implementar un modelo de direccionamiento estratégico además de ser una buena práctica gerencial, es una necesidad para las organizaciones que desean crecer e innovar, en consecuencia, apropiarse su propósito en el tiempo.

Algunos ejemplos de modelos de direccionamiento estratégico son:

1) Business Model Canvas

El Modelo Canvas (Business Model Canvas) fue creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es un instrumento que representa un nuevo método de análisis de estrategias para explicar los modelos de negocios, está diseñado como una “sábana de negocios” que se ha vuelto popular como una metodología para facilitar la comprensión de los modelos de negocio existentes, permitiendo diseñar, e innovar en otros nuevos, con el propósito de obtener una mayor claridad e interrelación de las áreas que estructuran el modelo de negocio, el Canvas está compuesto por un lienzo dividido por nueve bloques primordiales (Vargas, et al. Camacho, J. H. 2015).

2) Modelo BSC (Balance Scorecard)

El modelo BSC (Balance Scorecard) fue presentado en 1992 por Kaplan y Norton como una herramienta para medir el desempeño organizacional. Con el tiempo, evolucionó de ser una simple herramienta de medición a un sistema de gestión estratégica. Los autores destacaron su importancia para alinear la

estrategia de la organización con las medidas de desempeño y fomentar la mejora continua. Antunes et al. (2024).

A partir de esta definición se obtiene una especie de evolución del BSC que parte de una herramienta de gestión basada en indicadores a convertirse en un sistema que le permita a las organizaciones alcanzar su planeación estratégica, así como diseñar superar los desafíos organizaciones a través de la mejora continua.

De acuerdo con (Oliveira et al., 2024), la metodología Balanced Scorecard (BSC) “is a management tool composed of four perspectives, namely the financial, customer, internal and learning and development perspective” Los objetivos estratégicos según el BSC se agrupan en estas cuatro perspectivas o **principios** y cada una de ellas apunta al logro del objetivo organizacional.

Figura 1. Principios del BSC para el logro de los objetivos de la organización



Fuente: referencia de Shanti Adik Indri (2024).

En la figura 1. Se evidencian los principios o dimensiones del BSC los cuales están en clave del logro de los objetivos de la organización. Pero también, facilitan una visión integral y holística. Para comprender su aplicación es importante definir cada una:

- **Dimensión Financiera:** evalúa el estado financiero de la organización, así como su rentabilidad. se enfoca en medir los resultados económicos de las actividades realizadas. Sus objetivos permiten evaluar si la estrategia implementada en otras áreas mejora los resultados clave.

Generalmente, estos objetivos están relacionados con la rentabilidad, incluyendo beneficios, rendimiento del capital, crecimiento de ingresos y eficiencia en el uso de los activos

- **Dimensión perspectiva del cliente:** Se concentra en la satisfacción y fidelización del cliente y en la búsqueda de nuevos clientes. los gerentes identifican los segmentos de mercado y clientes clave, y establecen medidas para evaluar el desempeño en esos segmentos. Incluye indicadores como satisfacción, lealtad, atracción de nuevos clientes y participación de mercado. También abarca objetivos relacionados con el valor que la empresa ofrece, como tiempos de entrega, calidad de productos y la capacidad de anticipar y satisfacer nuevas necesidades del mercado. Esta perspectiva ayuda a alinear la estrategia de mercado con la creación de valor financiero a largo plazo. Desde la perspectiva de los procesos internos del Balanced Scorecard, los gerentes identifican los procesos clave que la empresa debe optimizar para crear valor, atraer o retener clientes y cumplir con las expectativas financieras de los accionistas. Las medidas se enfocan en los procesos que más impactan en la satisfacción del cliente y los resultados financieros, como los procesos operativos, de gestión de clientes, de innovación, mejora continua y los relacionados con la sociedad.
- **Dimensión perspectiva de procesos internos:** Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización. Desde esta perspectiva de los procesos internos del Balanced Scorecard, los gerentes identifican los procesos clave que la empresa debe optimizar para crear valor, atraer o retener clientes y cumplir con las expectativas financieras de los accionistas. Las medidas se enfocan en los procesos que más impactan en la satisfacción del cliente y los resultados financieros, como los procesos operativos, de gestión de clientes, de innovación, mejora continua y los relacionados con la sociedad
- **Dimensión de Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Sus esfuerzos se centran en el desarrollo de habilidades y de innovación dentro de la organización. Esta perspectiva se basa en tres recursos principales: humanos, tecnológicos (sistemas de información) y organizacionales. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos muestran la brecha entre las capacidades actuales y los requisitos futuros necesarios para el avance de la empresa. Para cerrar esta brecha, es crucial invertir en la capacitación de empleados, mejorar los sistemas de TI y reorganizar la estructura organizacional. Las medidas clave incluyen la

satisfacción y habilidades de los empleados, así como la precisión y disponibilidad de la información en los sistemas de TI. Universidad de Trabajo y Asuntos Sociales (2024).

Dentro de las principales características de esta metodología de gestión se destaca las siguientes:

- El BSC es una herramienta inflexible en cuanto intenta encajar los indicadores en una de las cuatro perspectivas.
- El BSC adecua estadísticamente a una organización lo que limita las oportunidades competitivas del entorno.
- El BSC propicia la difícil conexión del entorno externo con el interno, ya que se centra en el análisis de las condiciones internas de la organización.
- En el lugar se evidencian brechas de creación de valor, crecimiento y aprendizaje ya que, el BSC sigue una lógica tradicional de innovación.
- El BSC ocupa un pensamiento lineal, lo que evita la interacción de procesos organizacionales complejos.

En la dirección estratégica es fundamental la comunicación y el entendimiento absoluto de los indicadores esto con el fin de que no se produzcan obstáculos que van a permitir alcanzar esos indicadores y que las acciones se realicen con la mayor eficiencia (Oliveira et al. 2024).

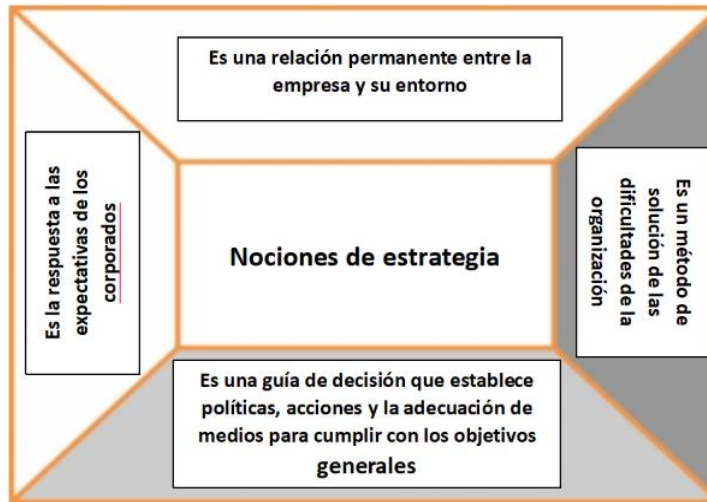
1.4.2 Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se detallan las oportunidades competitivas de la organización, con el fin de lograr los objetivos. En ese orden de ideas el proceso de la planeación estratégica es una promesa de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, tiempo que permite definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que den como resultado un aumento de la competitividad, garantizando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, I. 2017).

En un marco global que avanza bajo la incertidumbre y con nuevos retos organizacionales, la planeación estratégica es fundamental, ya que puede dinamizar las decisiones actuales al interior de la organización. La magia de la planeación estratégica está dada por la identificación metódica de las oportunidades y amenazas que emergen en el futuro, y que, intercalados con otros datos relevantes facilitan los pilares sobre los que una organización puede tomar decisiones acertadas, que le permitirán revisar las

oportunidades y sortear situaciones peligrosas. La propuesta de valor que tiene la planeación radica en trazar un futuro deseado identificando las formas para lograrlo (Palacios Rodríguez, M. Á. 2020).

Figura 2. Definiciones de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura 2 muestra algunos postulados de la planeación estratégica.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal ni burocrático, al contrario, debe iniciarse con preguntas sinceras de cómo está la situación actual de la organización y cómo estaría dentro de uno o más años, si no se aplicara ningún cambio.

En la propuesta de la herramienta metodológica de la planeación estratégica para una organización se debe desarrollar desde tres orillas: Diagnóstico estratégico, ejecución de la estrategia y evaluación y monitoreo de la estrategia. En el diagnóstico estratégico se debe hacer una identificación del contexto interno y externo de la corporación; en la implementación se muestran los instrumentos para el direccionamiento; y en la evaluación y monitoreo se determinan las acciones de la estrategia susceptibles de evaluar de una manera global para retroalimentarla y realizar los ajustes necesarios. Se puede proponer una hoja de ruta de tal manera que la corporación tenga mayor claridad del paso a paso que deben llevar a cabo para el proceso de planificación estratégica. La construcción parte de la misión, seguido del análisis del contexto, la creación de la DOFA, la matriz de impactos, y debe finalizar con la estructuración del mapa estratégico y el plan de acción (Gómez Solano, E. J. 2020).

En ese orden de ideas, la planeación se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir mira hacia el pasado
- Actual, o sea, corresponde al presente.
- Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como responder al futuro (Acero, L. C. P. 2023).

1.4.3 Antecedentes sobre direccionamiento estratégico y planeación estratégica

A continuación, se presentan algunos ejemplos de proyectos de investigación sobre el tema de direccionamiento estratégico y planeación estratégica.

- 1) Título del proyecto: Diseño de un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales “Empleos Archipiélago” (Pulido, 2018).

El Objetivo general fue diseñar un proceso de planificación estratégica que permita el mejoramiento continuo y que contribuya con el fortalecimiento organizacional y el direccionamiento estratégico de las empresas de servicios temporales Empleos Archipiélago.

Los objetivos específicos que se desarrollaron fueron: analizar y definir los aspectos teóricos y metodológicos para el diseño de un proceso de planeación estratégica en la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago; examinar el contexto regional y la evolución de la estructura económica y laboral de la isla de San Andrés, como insumo al análisis del entorno externo a Empleos Archipiélago; caracterizar los procesos administrativos de la empresa Empleos Archipiélago, en función de las actividades desarrolladas y los recursos asociados; formular los lineamientos para la estrategia de la empresa Empleos Archipiélago a partir de su filosofía institucional y de los condicionantes de su entorno interno y externo; analizar el entorno interno y externo de la empresa Empleos Archipiélago, que permita la identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; diseñar procedimientos y estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de la planeación en los procesos que se desarrollan en la empresa; proponer un plan estratégico para la empresa Empleos Archipiélago, empleando la técnica 5W 2H que identifique los indicadores, responsables y presupuesto estimado.

Las conclusiones de este proyecto fueron las siguientes:

- La planeación estratégica es una herramienta que ha desarrollado un cúmulo importante de reflexiones teóricas y aspectos metodológicos para lograr que las empresas y los diversos

sectores productivos tengan una planificación adecuada de acuerdo a su misión y visión para que logren ser competitivas, dando cumplimiento a los estándares de calidad y una mejor atención a clientes y usuarios.

- En el contexto de transformación de la estructura económica, productiva y laboral que sufre el archipiélago en los últimos 20 años, como consecuencia del desarrollo del turismo y el jalonamiento a diversas aéreas de la economía, como la oferta de servicios, la construcción, entre otros, se hace necesario redefinir la apuesta estratégica de la empresa de servicios temporales Empleos Archipiélago.
- De acuerdo con esta transformación productiva del archipiélago, al crecimiento de la población y la aparición de nuevos segmentos de producción, aparecen nuevas oportunidades para que la empresa Empleos Archipiélago pueda asumir un mayor liderazgo como empresa de servicios temporales (Pulido, 2018).

2) Título del proyecto: Diseño de Direccionamiento Estratégico para la Corporación GAIA (López et al, 2005).

Su objetivo general fue realizar el diseño estratégico de la Corporación GAIA, con el fin de que la Corporación pueda seguir cumpliendo su función de una manera más ordenada y eficiente y esté en la capacidad de acceder a futuras certificaciones. Sus objetivos específicos se diseñaron así: realizar un diagnóstico de la situación actual de la Corporación para definir sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; elaborar la planeación estratégica para la Corporación GAIA; formular la estructura organizacional; analizar la situación de la organización y rediseñar sus procesos administrativos actuales; definir los procesos y procedimientos de las áreas representativas de la Corporación; realizar los manuales de desempeño para los cargos más representativos de las diferentes áreas.

Se concluyó lo siguiente:

- La Corporación GAIA actualmente cuenta con una planeación estratégica mal estructurada que no le permite tener herramientas para una mejor administración enfocada al largo plazo.
- Como una de sus principales fortalezas GAIA cuenta con un personal altamente calificado y con gran sentido de pertenencia hacia la institución, lo cual se refleja en la calidad de los proyectos realizados.

- GAIA cuenta con buena logística para para desarrollar proyectos de alta exigencia, debido a su experiencia y conocimiento del medio (López et al, 2005).

3) Título del proyecto: Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A (Bermúdez Gómez, et, al. 2022).

El objetivo general fue diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CAPROIN S.A y estos sus objetivos específicos: analizar el modelo de negocio de CAPROIN S.A para identificar los elementos estratégicos organizacionales que se deben gestionar; diseñar un modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa CAPROIN S.A; proponer el plan de implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa CAPROIN S.A.

Conclusiones de este proyecto:

- En relación a la pregunta de investigación sobre la posibilidad de diseñar un Modelo de Direccionamiento Estratégico ajustado al modelo de negocios de CAPROIN S.A se puede concluir que efectivamente si fue posible diseñarlo, adicionalmente se lograron cumplir los objetivos tanto general como específicos basados en el diagnóstico realizado a la empresa y al análisis de su modelo de negocios.
- Es importante precisar que al tener CAPROIN S.A. un modelo de negocio dedicado a la comercialización de equipos altamente especializados contiene en si misma un modelo de operación particular o único. Fue necesario analizarlo en detalle con todas sus particularidades a partir de la información aportada por la empresa y el resultado del diagnóstico. Lo que arrojó como resultado una propuesta detallada y específica por áreas para la empresa, con un modelo que solo se ajusta a esta organización. (Bermúdez Gómez, et al, 2022).

Título del proyecto: diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá (Rueda, J. R. 2014).

El objetivo general fue proponer el diseño de un modelo de planeación estratégica estructurado bajo los pilares del sistema gerencial estratégico formulado por Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá, que permita lograr la superación del “valle de la muerte”. Estos sus objetivos específicos : caracterizar y comprender los diferentes modelos de planeación estratégica, en procura de construir una delimitación teórica,

explicativa del objeto de trabajo; sintetizar el pensamiento del sistema gerencial estratégico para fundamentar la construcción de un modelo de planeación estratégica aplicable a las mipymes de reciente creación que surgen como proyectos formales de emprendimiento; determinar la pertinencia del sistema gerencial estratégico como soporte al modelo de planeación diseñado a la medida de las necesidades de dichas empresas; identificar las características de la planeación estratégica de las empresas objetos de estudio, compilando una muestra a conveniencia de las mismas y, a partir de ahí, estructurar un modelo aplicable sus necesidades, soportado los pilares del sistema gerencial estratégico.

Se llego a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al problema de investigación abordado, se confirmó que la sostenibilidad y el crecimiento de las mipymes de reciente creación pueden fortalecerse si se desarrollan procedimientos de planeación estratégica.
- Las empresas estudiadas se han creado a partir de planes de negocio formalmente establecidos que de una u otra forma implican la existencia de elementos que si bien, se encuentran aislados de una estructura completa, podrían explicar la permanencia de estas empresas originadas como proyectos formales de emprendimiento por lo cual, puede decirse que la implementación de un modelo a tal propósito constituye un factor que puede contribuir a la disminución de las altas tasas de mortalidad que actualmente se presentan.
- Partiendo de ese supuesto, la pregunta de investigación estaba enfocada en presentar un modelo que se ajustara a sus necesidades para lograr su permanencia en el mercado. Para cumplir tal cometido, se realizó un análisis minucioso de los principales modelos de planeación estratégica existentes para justificar la pertinencia del sistema gerencial estratégico como soporte para la construcción del modelo requerido, y se revisaron las características de la planeación estratégica desarrollada en esas empresas actualmente (Rueda, J. R. 2014).

- 4) Título del proyecto: co-creación de estrategias y gestión del conocimiento de una fundación promotora de etno-educación y etno-salud (Parra, 2024).

El objetivo general de este proyecto fue formular un modelo de co-creación para el desarrollo estratégico y la gestión de conocimiento de una fundación especializada en etno-salud y etno-educación en comunidades afro de Medellín. Sus objetivos específicos se desglosaron así: hacer una caracterización de comunidades afro asentadas en la Ciudad de Medellín; definir estrategias para el desarrollo de

procesos sobre educación. investigación, certificación sobre medicina ancestral, innovación tecnológica-social e intervención social en una fundación dedicada a la salud y educación etnográfica; definir con distintos grupos de interés estrategias para la creación, selección, almacenamiento, difusión y aplicación de conocimiento sobre etno-salud y etno-educación de esta fundación.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Las comunidades NARP (Negra, Afrocolombiana, Raizal y Palenquera) de las comunas 7, 13 y 60 de Medellín, aunque provienen de distintas regiones de Colombia, se caracterizan por las siguientes condiciones comunes: predomina el empleo informal representado en ventas ambulantes, la industria de la construcción y el trabajo doméstico. El ingreso monetario es bajo, el estrato socioeconómico predominante es 2, el acceso a la salud es difícil, pero está disponible, los niveles de educación son bajos, pero no prevalece el analfabetismo. En cuanto a la vivienda, se presentan dos categorías: vivienda informal de deficiente calidad y sin estructura constructivas y por otro lado, viviendas formalmente construidas en proyectos de interés social (VIS).
 - El racismo hace parte del sentimiento común de la comunidad NARP, creen que ese fenómeno es el origen de sus vicisitudes en la sociedad. Desde sus posturas, los intentos por la cooperación, la inclusión, la movilidad y la equidad social encuentran barretas en la estigmatización étnica.
 - En cuanto a la Fundación, se comprobó que la medicina ancestral en sus diversas formas hace parte de la cotidianidad de los NARP, entienden los medicamentos y prácticas como valiosos para efectos curativos y paliativos. Sin embargo, no alcanzaron a destellar intereses o expectativas para crear innovaciones sociales o emprendimientos estructurados a partir de este tipo de medicina. En relación con la etno-educación se verifico que no hace parte del sistema curricular de la educación formal, ni se concibe como un elemento para fomentar desarrollo humano y social en las comunidades. Mas aún: la etno-educación no fue considerada dentro de las necesidades, intereses y problemas de los NARP, aunque si se reconoce que desde su pasado y territorios de origen se han sembrado prácticas y creencias que denotan condiciones culturales y educativas de especial manifestación (Parra, 2024).
- 5) Título del proyecto: Estrategia de Asociatividad Comunitaria para el Desarrollo Local de la Parroquia San Gerardo (Colcha, 2026).

El objetivo general es identificar estrategias de asociatividad comunitaria que fomenten el desarrollo local endógeno, por lo que permite que se repliquen prácticas exitosas en el contexto específico de la parroquia San Gerardo.

- Se concluyó que A partir del análisis de las estrategias de asociatividad comunitaria y de la revisión de modelos asociativos exitosos se concluye que la asociatividad constituye un factor determinante para llevar a cabo el desarrollo local de la parroquia San Gerardo.
- Los resultados evidencian que hay una relación directa de causa–efecto entre la organización colectiva de los actores locales y la mejora de los ámbitos económico, social, productivo y político-territorial; lo que sirve para validar la idea central asumida en el ensayo.
- Al mismo tiempo se da respuesta al objetivo propuesto, dado que se ha identificado que la aplicación de estrategias de asociatividad comunitaria, adecuadas a la realidad del territorio, permite dar continuidad a buenas prácticas orientadas a ir fortaleciendo el desarrollo local. En este sentido se entiende que el progreso de la parroquia San Gerardo dependerá de la capacidad de sus habitantes para transitar hacia
- un modelo de desarrollo endógeno, atendiendo a la participación, la cooperación y el aprovechamiento de los recursos locales.
- Por último, se concluye que la consolidación de una estructura asociativa sólida no solo podrá contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población, sino que también podrá favorecer el fortalecimiento organizativo, así como la competitividad empresarial necesaria para integrarse y así mantenerse de forma sostenible en mercados cada vez más dinámicos (Colcha,2026).

6) Título del proyecto: implementación de estrategias participativas para la comunicación comunitaria dentro del barrio San José en Puerto Hondo (Tigrero, 2026).

El objetivo general fue analizar como las estrategias implementadas inciden en la participación social y desarrollo sostenible del territorio. Su metodología fue una sistematización a nivel cualitativo con un enfoque narrativo-critico, pues se emplearon distintas técnicas e instrumentos como los diarios de campo, entrevistas- encuestas, FODA comunitario y la observación participante que facilitaron el contraste de la información bajo este enfoque. Se logro un incremento en la participación de las familias

en espacios de dialogo, y el reconocimiento de la comunicación interna y externa como eje para reconstruir el tejido social.

- Se concluyó que Desde la intervención en el barrio San José, se logró demostrar que las estrategias participativas, transforman efectivamente la comunicación comunitaria al pasar de una escasa interacción social entre y dinámicas aisladas a procesos colectivos de participación activa, como se evidencia en el progreso de la segunda fase que avanza desde talleres lúdicos iniciales hasta murales de demandas compartidas, en donde los participantes interactúan de manera propositiva, resaltando así el éxito de esta intervención a nivel psicosocial.
- En relación con los objetivos específicos, la sistematización permitió recopilar de forma ordenada la información sobre las estrategias implementadas —mediante diarios de campo, matriz de actividades y listas de asistencia— y reconocer qué factores apoyaron u obstaculizaron su efectividad. Por ejemplo, técnicas como el FODA y el árbol de problemas facilitaron identificar la inseguridad y la falta de comunicación como ejes centrales de la problemática, mientras que los talleres de educación popular y las narrativas transmedia ayudaron a que las familias generaran propuestas concretas para mejorar la convivencia. La sistematización de esta experiencia resalta que la comunicación no es un simple canal de intercambio de información, pues influye en aspectos como la construcción de confianza, la cual aumenta la resiliencia y sella las brechas que deja el alejamiento y el aislamiento de los habitantes en las comunidades. Herramientas como los Diarios de campo, FODA comunitario, matriz de actividades y los talleres de educación popular mediante dinámicas lúdicas, fueron clave dentro de este trabajo para la recolección de la información (Tigrero, 2026).

1.5. Formulación del Problema

Este proyecto de desarrollará de acuerdo con la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles elementos centrales deben considerarse para crear un plan estratégico en la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez que asegure su sostenibilidad en el tiempo, considerando factores financieros, ambientales, sociales y de gobernanza en el ámbito de la gerencia social?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, considerando su sostenibilidad en el tiempo.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA.
- Definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.
- Validar la propuesta de plan estratégico con los asociados de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.

3. Justificación

Un plan estratégico se convierte en la carta de navegación para direccionar las acciones de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez tanto a corto, como mediano y largo plazo, lo que le permitirá orientar sus esfuerzos hacia un objetivo claro, de igual modo, fortalece la factibilidad económica, social y ambiental de la organización asegurando su sostenibilidad y crecimiento.

Hoy la Corporación se mueve en un escenario de incertidumbre que afecta su estabilidad económica, social y ambiental, limitando la implementación de proyectos sostenibles y la cohesión del tejido social; la ausencia de una planificación estructurada también afecta la capacidad de respuesta ante las oportunidades de financiamiento, alianzas estratégicas y el fortalecimiento de la estructura organizacional.

Ante este panorama, es vital esta investigación, ya que busca diseñar un plan estratégico participativo, en el que la base asociativa de la Corporación sean sujetos activos y desempeñen un papel protagónico en su formulación y apropiación para su posterior implementación. La integración de sus asociados en este proceso es clave para garantizar que el plan responda a las necesidades reales de la organización y al mismo tiempo fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso con su ejecución.

En el contexto actual, donde las organizaciones sociales deben trabajar para potenciar sus recursos y garantizar resultados, este estudio es fundamental ya que definir la estructura de un plan estratégico

permitirá mejorar la gestión de recursos y potenciar el impacto de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez en la comunidad.

Contar con un plan estratégico no solo mejora la capacidad operativa, sino que también aumenta la credibilidad ante los aliados estratégicos, y beneficiarios. Esto posibilita la gestión de nuevas alianzas, la consecución de financiamiento y el crecimiento exponencial de programas y proyectos lo cual se traduce en un impacto positivo y sostenible en la comunidad.

Por estas razones, es fundamental que la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez diseñe e implemente un plan estratégico que le permita consolidarse como un agente de cambio en su territorio, asegurando la continuidad y efectividad de sus iniciativas.

3.1. Importancia del proyecto

La Importancia del proyecto se hace relevante desde unas dimensiones social, ambiental, educativo, político y la gerencia.

- Desde lo social el proyecto será trascendental, dado que potenciará las dinámicas comunitarias y fortalecerá la cohesión social, el plan estratégico será la carta de navegación para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez en el mediano y largo plazo, lo que permitirá afianzar la participación e incidencia de los asociados y asociadas, gestar procesos con objetivos comunes y sólidos que impactarán de una manera positiva a la comunidad, motivando de esta manera el sentido de pertenencia y corresponsabilidad.
- Desde lo ambiental de acuerdo con el enfoque de agroecología, la economía circular y la educación ambiental de la Corporación, diseñar un plan estratégico le permitirá integrar estas 3 líneas de acción en proyectos sostenibles, garantizando la soberanía alimentaria, la conservación y protección del ambiente y la gestión responsable de los recursos naturales
- Desde lo educativo el plan estratégico se consolidará en un medio pedagógico tanto para la Corporación como para su base asociativa, lo que hará posible la formación en planeación, gestión de recursos y facilitará la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, servirá de instrumento para la transferencia del conocimiento en la comunidad, consolidando procesos de educación popular y ambiental.
- Desde lo político el plan estratégico fortalecerá la capacidad de la Corporación para incidir en espacios de participación comunitaria, formulación de políticas públicas y procesos de

gobernanza local. El posicionamiento de la Corporación en agendas públicas se dará gracias a las metas claras que quedarán definidas en el plan estratégico, de esta manera se consolidará la legitimidad de la Corporación frente a actores claves gubernamentales, sociales y privados, beneficiando el tejido de redes de cooperación y la articulación con programas y proyectos de desarrollo.

- Desde la gerencia el plan estratégico se convierte en un instrumento trascendental para la Corporación, sobre todo, en su parte interna, ya que permitirá mejorar los procesos de planificación, gestión y evaluación, garantizando el manejo adecuado de los recursos humanos, financieros y técnicos. Con el plan estratégico se garantiza una estructura clara que facilita la asignación de responsabilidades, el seguimiento de indicadores y la evaluación de resultados, igualmente, fortalece el liderazgo institucional y la capacidad de gestión de la Corporación, de esta manera contribuye a sus sostenibilidad, transparencia y eficiencia en la ejecución de los proyectos.

3.2 Beneficios esperados del proyecto

Los resultados del proyecto derivaran unos beneficios directos e indirectos tal como se muestra a continuación:

3.2.1. Beneficios directos

- Las familias asociadas se fortalecerán en capacidades de planeación y gestión de Tendrán mayor claridad y argumentos para la toma de decisiones, lo que se convertirá en un uso eficiente de los recursos.
- La participación con incidencia de los asociados y asociadas será fundamental para el diseño y la implementación del plan estratégico.
- Se tendrá una mayor estabilidad organizacional, garantizando de esta manera la sostenibilidad de los proyectos de la corporación.

3.2.2. Beneficios colaterales o indirectos

- Los habitantes del barrio Santo Domingo Savio 1 y la comuna 1 - Popular del Distrito de Medellín, se favorecerán de la consolidación de la Corporación, dado que se proyectarán programas de formación ambiental y de agroecología.

- La confianza por parte de los aliados estratégicos será fuerte y de largo aliento, esta premisa permitirá la llegada de nuevos aliados y el acceso a oportunidades de financiamiento.
- El impacto social y ambiental de la Corporación tendrá un crecimiento exponencial, el cual se verá reflejado en el entorno donde la organización tiene presencia.

3.3. Los grupos de interés que se beneficiaran con el proyecto

Para hablar con mayor claridad sobre los grupos de interés que se beneficiarán con el proyecto se realizó un mapa de actores donde se representan cada uno de ellos. Pero antes es importante desarrollar el concepto de mapeo de actores y para qué sirve.

¿Qué es un Mapeo de Actores?

También se le conoce como mapas sociales o sociogramas, el MAC precisa del uso de esquemas para incorporar la realidad social en que se está involucrado, entenderla en su dimensión más compleja y posible y crear estrategias de cambio para la realidad de acuerdo a las particularidades (Gutiérrez, P. M. 2007). El MAC no solo radica en elaborar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer su accionar, los objetivos del por qué están y cuáles son sus expectativas respecto al proyecto que se piensa desarrollar (Ceballos 2004).

El MAC se relaciona con una metodología relacionada con la teoría de las redes sociales. Esta herramienta se basa en la premisa de que la realidad social puede interpretarse como un conjunto de relaciones sociales en las que participan actores e instituciones.

El MAC actúa como una herramienta metodológica de naturaleza estructural que facilita un acceso ágil a la red de relaciones sociales presentes en un área específica y permite una evaluación en relación con una intervención concreta.

¿Para qué sirve y cuál es el alcance del MAC?

El MAC es una herramienta que facilita la identificación de actores claves vinculados a un proyecto o programa, en este caso a la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, además permite analizar sus intereses respecto al mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar el desarrollo de un proyecto, y hasta la viabilidad misma. Este instrumento ayuda a representar la realidad social en la que se va a intervenir o bien ya se ha intervenido, permitiendo conocer las relaciones entre actores en torno al proyecto, sus alianzas y tensiones, así como los actores más influyentes (Tapella, E. 2007).

Tabla 1. mapa de actores del proyecto

Grupo de Interés	Rol en el territorio	Nivel de influencia	Tipo externo/ Interno	Beneficio esperado
Familias asociadas	Participantes directos, beneficiarias	alto	Interno	Fortalecimiento de las capacidades de gestión y consolidación organizacional
La junta directiva	Tomador de decisiones que afectan o benefician a la organización y a sus beneficiarios	Muy alto	interna	Un plan estratégico como instrumento de planificación para la toma de decisiones
Habitantes de los territorios donde la Corporación tiene presencia	Beneficiarios y participantes de los proyectos	Alto	externa	Posibilidad de participar en proyectos y tejer vínculos comunitarios.
Aliados estratégicos	Apoyo técnico, cooperación	Alto	externo	Tejer acuerdos de voluntades para la realización de acciones conjuntas.
Entidades Financieras	Fuentes de financiación	Alto	externos	Generación de confianza y capacidad de la Corporación para administrar los recursos de manera eficiente.
Proveedores y ONGs aliadas	Apoyo técnico y financiero	alto	Externo	Consistencia en las relaciones generando oportunidades para realizar trabajos conjuntos
Actores al margen de la ley	Grupos ilegales con capacidad de presión y de control territorial	Alto riesgo	externo	Al visibilizar su presencia e influencia se reduce el riesgo, se previenen conflictos que pueden afectar a la comunidad.

Fuente: elaboración propia (2025)

En la siguiente matriz se complementa la información sobre los grupos de interés que se beneficiaran con el proyecto:

Tabla 2. de grupos de interés

Grupos beneficiados	Descripción
---------------------	-------------

Padres y madres de familia	Son los padres de familia de los jóvenes, niños y niñas que asisten a la formación en la Corporación
Comerciantes	Son los vendedores informales y sus familias que se benefician de los procesos asociativos
Estudiantes en practica	Son estudiantes de la facultad de Medicina, Enfermería, Ingeniería Ambiental, Química Farmacéutica, Pedagogía, de la universidad de Antioquia y los estudiantes de Ingeniería de la Universidad Nacional.
Huerteras y Huerteros	Son los y las integrantes de las Huertas del Distrito de Medellín
Mujeres Tejedoras de Sueños	Son las mujeres de los procesos de violencias de género que acompaña la Corporación.
Grupo de Costura Sostenible	Son las y los integrantes de customización de prendas de segunda mano
La Mesa Ambiental	Son los y las integrantes de la mesa ambiental

Fuente: elaboración propia (2025)

3.4. Impactos y transformaciones esperadas del proyecto

Se espera que con la planeación estratégica puesta en acción se logre capacitar a 150 personas cada seis meses, en temas de agroecología, economía circular, educación ambiental y construcción de paz.

Esto permitirá que al terminar el período de implementación calculado para el 2029 se haya logrado que más de 1200 personas mejoren y fortalezcan sus capacidades.

Se ampliarán el número de alianzas estratégicas de 10 en 2025 a 30 en 2029, lo que representa un 200% de incremento en la red de cooperación.

A través de estas alianzas se consolidarán lazos con instituciones educativas, organizaciones sociales y comunitarias, así como organismos públicos y privados.

La Corporación logrará diversificar sus ingresos y ampliar las fuentes de financiación, aumentando de esta manera la capacidad de autogestión lo que permitirá alcanzar una estabilidad financiera. Lo que quiere decir que la Corporación no solo contará con recursos de financiadores públicos y privados, también podrá obtener recursos a través de sus líneas estratégicas ya que son servicios que se pueden monetizar.

Por medio de la adopción de hábitos de consumo consciente y alimentación saludable se lograrán cambios trascendentales culturales en las comunidades. Se espera avanzar en la creación de sistemas alimentarios vivos, como un acto de resistencia de cara a la crisis ambiental y social. Al transformar hábitos alimentarios en las personas estos se verán reflejados en una comunidad longeva, que aprovecha los espacios públicos, solares, terrazas para cultivar sus propios alimentos.

La incorporación de saberes tradicionales y comunitarios en los procesos de formación, permitirán apreciar y valorar los saberes ancestrales, la Corporación podrá incorporar modelos de educación participativos que conserven la memoria colectiva del territorio

El fortalecimiento del tejido social y comunitario supondrá una mayor articulación y cooperación entre actores, puesto que pasará de acciones individuales y aisladas a procesos colectivos, lo que permitirá generar sinergias y un mayor empoderamiento de la comunidad, así como tejer redes solidarias y generar confianza.

Un direccionamiento estratégico compartido de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez puede impactar en la comunidad de la Comuna 1 de Medellín y generar transformaciones sociales. El proceso de formulación estratégica —misión, visión, valores— es en sí mismo un acto de reconocimiento: la comunidad se nombra a sí misma, define lo que defiende y articula una narrativa propia frente a estigmatizaciones históricas. En Santo Domingo, un barrio que ha cargado con etiquetas de violencia y marginalidad, esto tiene un valor simbólico y político profundo. Se espera un fortalecimiento del arraigo territorial y del orgullo de pertenencia, especialmente en jóvenes.

Una organización con direccionamiento claro tiende a transitar de la operatividad reactiva hacia la gestión estratégica: mejora sus sistemas de toma de decisiones, clarifica roles y responsabilidades, y construye mecanismos de sostenibilidad financiera y programática. Esto reduce la dependencia de liderazgos individuales —uno de los principales factores de fragilidad en las organizaciones sociales de base (OSB) y genera mayor capacidad de adaptación ante cambios del entorno.

El proceso participativo de planeación activa redes de confianza entre habitantes, líderes y actores del territorio. Al reunir distintas generaciones, géneros y sectores alrededor de una visión común, se producen vínculos que trascienden la organización misma. En comunidades con historia de conflicto armado como la Comuna 1, esta reconstrucción del tejido es uno de los impactos más duraderos y necesarios.

Una organización con capacidad estratégica puede interlocutar con mayor legitimidad y eficacia ante la institucionalidad (Alcaldía, ISVIMED, EDU, EPM), defender sus territorios frente a proyectos que los afectan, y participar activamente en Presupuesto Participativo, Planeación Local y otros mecanismos de la ciudad. Santo Domingo, en proceso de transformación urbana continua desde el Metrocable, es un escenario donde esta incidencia resulta decisiva para que el desarrollo no reproduzca exclusión.

El direccionamiento estratégico, cuando es genuinamente participativo, es una escuela práctica de deliberación, disenso y acuerdo. Habitualmente se observa un aumento en la participación de personas que históricamente han sido excluidas de la toma de decisiones —mujeres, jóvenes, adultos mayores— y una mayor apropiación de los instrumentos de planeación pública local.

3.5 Viabilidad del proyecto

¿Por qué el proyecto se puede hacer?

Teniendo en cuenta la temporalidad 2026 la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez cuenta con una base asociativa bastante comprometida, ha recorrido un camino largo en cuanto a lo comunitario en el territorio donde tiene presencia y cuenta con un reconocimiento de diferentes actores tanto a nivel local como nacional y de instituciones públicas y privadas, que avalan sus procesos, Todo lo anterior hace que el proyecto sea viable, además, cuenta con recurso humano capacitado y con experiencia en agroecología, educación ambiental, y procesos comunitarios, característica que facilitará la construcción del plan estratégico de una manera participativa, También la organización cuenta con aliados académicos y un capital social robusto quienes podrán sumar conocimientos, metodologías, además de asesoría especializada para el diseño del plan estratégico.

¿Por qué el proyecto conviene hacerse?

La conveniencia del proyecto para la Corporación radica en la construcción de una herramienta que le permitirá orientar sus acciones y la toma de decisiones, a partir de ahí se podrá evidenciar una mejora en el uso eficiente de los recursos lo que conllevará a una sostenibilidad económica, social y ambiental. Del mismo modo la confianza y la credibilidad con la comunidad aumentará, nuevos aliados estratégicos tocarán la puerta. En conclusión, conviene hacer este

proyecto porque es importante garantizar la permanencia de la Corporación como agente de cambio en el territorio, potenciar su aporte al desarrollo social, ambiental y comunitario.

La Corporación tendrá una capacidad de respuesta ante las necesidades y retos de la comunidad, principalmente en las que tiene incidencia desde sus cuatro líneas de acción: Siembra, cosecha y transformación de alimento como respuesta a la soberanía alimentaria de los habitantes del territorio, educación ambiental, como un compromiso decidido de cuidado del planeta, economía circular donde se le da una segunda oportunidad a lo que las personas consideran basura y el turismo comunitario, como una forma de construcción de paz.

Este proyecto permitirá una mayor cohesión comunitaria sobre todo por las características del contexto en el que la Corporación desarrolla sus acciones ya que históricamente ha sido un territorio marcado por las desigualdades e inequidad, es así como el proyecto se puede constituir en una herramienta potente de transformación, potenciando las capacidades de las personas y generando un trabajo colectivo.

CAPÍTULO II

4. Marco Referencial

4.1. Marco Conceptual

En el escenario actual donde los cambios sociales, económicos y ambientales son imparables, es importante que las organizaciones cuenten con agentes de cambio que se concentren en impulsar el desarrollo sostenible, que incluyan a la comunidad como actor principal en dichos procesos, ya que cumplen un papel protagónico en la apropiación del conocimiento y en la participación con incidencia para transformar el territorio, de esta manera la colaboración y el compromiso colectivo fortalecen los proyectos que pretenden impactar de una manera positiva una comunidad. Permitiendo así, fortalecer el tejido social y generar soluciones innovadoras a los desafíos que se enfrentan en la actualidad.

1) Agente de cambio

Las organizaciones y sus directivas juegan un papel importante en los resultados fruto de la implementación de actividades para el cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando, actúen como agentes de cambio, estos ponen a disposición toda sus capacidades, desde un desempeño donde la prioridad es la perspectiva universal, gestiona y lidera y está en constante aprendizaje desde la práctica, los agentes de cambio no desarrollan acciones desde la facilidad, frecuentemente se encuentran con resistencias que dificultan la implementación de los cambios que pretenden llevar a cabo en las organizaciones.

En conclusión, es importante dotar a los agentes de cambio de liderazgo y confianza para que puedan contribuir al desarrollo de las mismas. Lo trascendental fluye sin imposiciones, por lo tanto, los problemas son una constante, de ahí que la visión y la planificación estratégica llegan después. Todas las personas son agentes de cambio ya que facilitan y favorecen el desarrollo de las organizaciones y las comunidades (Garín Sallan, et, al. 2008)

2) Comunidad en el territorio

La comunidad se asume como protagonista del proceso que se quiere sacar adelante, entre objeto y protagonista hay una diferencia abismal, tanto en las pretensiones, como en lo metodológico, en esta investigación la comunidad juega un papel fundamental, no solo representa a la población, sino que son

sujetos activos. Aquí nos daremos cuenta que la comunidad participa y a la vez es beneficiaria de las acciones de la organización (Marchioni, M. 1999).

3) Desarrollo Sostenible

¿Qué significa el desarrollo sostenible?

El desarrollo sostenible es una idea fundamental en nuestros tiempos. Es una manera de interpretar el mundo y un enfoque para enfrentar los problemas globales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) orientarán el destino económico mundial en los años venideros. El punto de partida es nuestro planeta sobre poblado. En este momento, hay 7. 200 millones de personas, aproximadamente nueve veces más que los 800 millones que existían en 1750, en el inicio de la Revolución Industrial. La población del mundo sigue creciendo rápidamente, sumando cerca de 75 millones de personas al año. Se estima que para la década de 2020 habrá 8. 000 millones de personas, y quizás 9. 000 millones a comienzos de la década de 2040 (Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible [SDSN], 2013a, 2, 5). Todos estos millones de personas intentan encontrar su lugar en la economía global.

Los más pobres luchan por obtener el alimento, el agua, la atención médica y el refugio que necesitan para sobrevivir. Aquellos que están apenas por encima de la línea de pobreza se esfuerzan por asegurar un futuro mejor y más próspero para sus descendencias. Los habitantes de las naciones con altos ingresos esperan que los avances tecnológicos se conviertan en más bienes para ellos y sus familias. Mantener el equilibrio entre lo económico, lo ambiental y social se vuelve imperante en un mundo donde el poder y el dinero desborda las posibilidades de supervivencia en un planeta cada vez más vulnerado, donde los derechos ambientales son vulnerados sin medida (Sachs, Jeffrey D., et, al. 2015).

4) Apropiación del conocimiento

Las compañías colombianas que han alcanzado el éxito en el ámbito de la innovación revela que esta se encuentra en el centro de las estrategias destinadas al crecimiento empresarial, siendo la alta dirección y los consejos de administración los responsables de su implementación y desarrollo , así, la cultura organizacional avanza hacia una renovada ideología del saber y hacia habilidades empresariales innovadoras que permiten conquistar y mantenerse en mercados desafiantes, La formación de estas capacidades suele darse mediante un proceso de aprendizaje colaborativo entre la organización y su contexto, lo que le permite permanecer en el tiempo. Chaparro, Fernando. "Apropiación social del conocimiento, aprendizaje y capital social." (2003)

5) Participación social

Hay que tener en cuenta que no todas las personas tienen la misma autonomía para tomar decisiones. todo depende de la posición en que encuentre, poder acceder al sistema educativo que no hacerlo. Además de aspectos externos, como la posición social, existen otros internos, como la falta de ejercicio que limitan la posibilidad de participación.

La participación no es automática o espontánea, es necesario un aprendizaje en el sentido de concretar acciones propensas a aumentar las capacidades de los participantes para analizar la realidad e influir sobre los otros, Es un desarrollo del pensamiento crítico y de ganancia de poder. Es algo que se aprende y perfecciona con el tiempo, mientras más se incluya a la comunidad en la toma de decisiones y la propuesta de soluciones, va creciendo el nivel de incidencia y el gusto por participar (Barrientos, M. 2005).

Figura 3. Mapa mental que relaciona el marco conceptual



Fuente: Creación propia, 2025

El mapa mental relaciona de una manera clara la forma como conectan y se interrelacionan los conceptos del marco conceptual aplicados para este estudio.

4.2. Marco Contextual: aspectos del territorio

La corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se encuentra ubicada en la comuna 1 – Popular, específicamente en el barrio Santo Domingo Savio 1, un territorio que aloja aproximada de 18.000 habitantes, en su mayoría mujeres. Departamento Administrativo de Planeación Plan de Desarrollo Local - Documento Estratégico (2014). Precisamente, en el capítulo I, numeral 1.1 del contexto de este proyecto se puntualizan los antecedentes y la naturaleza de la Corporación, así como su pertinencia en un entorno donde las dinámicas socioeconómicas exigen respuestas colectivas.

Esta relevancia institucional se comprende mejor al analizar la configuración del barrio Santo Domingo Savio 1: Un territorio poblado por familias de origen campesino que llegaron a la ciudad huyendo del conflicto interno del país. Sus habitantes generan ingresos a través de labores informales como ventas y preparación de alimentos, empleadas del servicio doméstico, albañilería, entre otros oficios. Es un territorio pluricultural y multiétnico donde los habitantes en muchas ocasiones no generan los recursos suficientes para suplir sus necesidades alimentarias.

La base asociativa de la corporación está conformada por 9 familias, cuenta con una junta directiva integrada por presidenta, secretario y tesorera, también tiene una representante legal que a su vez es la directora ejecutiva. Cuenta con una sede dotada, un aula múltiple y el terreno para la siembra. En la corporación se llevan a cabo varios procesos sociales: grupo de mujeres tejedoras de sueños que se reúnen semanal, un grupo de arte terapia que también se reúne semanal, es escenario de prácticas profesionalizantes y tempranas de la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional. Cuenta con un reconocimiento local y municipal, ya que hace parte del mapa de huertas del distrito de Medellín.

Imagen 1. Puente Centenario, barrio Santo Domingo Savio 1



Fuente: elaboración propia (2025)

Imagen 2. Sede Corporación huerta escuela Esther Vásquez



Fuente, elaboración propia (2024)

4.3. Marco Legal

El marco legal para esta investigación conserva un orden jerárquico de las leyes que orientan el que hacer de las organizaciones sin ánimo de lucro “ESAL” en Colombia. Las ONG están regidas por esta normatividad, la cual les permite firmar contratos, recibir donaciones entre otras.

El marco legal reúne un importante ordenamiento legal que regula la actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia y que afecta sin duda alguna a la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, estableciendo su alcance y naturaleza.

La constitución política de Colombia establece lineamientos para la libre asociación y parámetros para garantizar el funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro, en el artículo 38 Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

En el artículo 39 señala que **Los** trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

La cancelación o la suspensión de la personería jurídica solo procede por vía judicial.

Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión. No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública.

En el artículo 103 dice que el estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

En el artículo 335 dice que ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado.

El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Algunas leyes y decretos también establecen garantías y normas para las entidades sin ánimo de lucro y de economía solidaria. A continuación, se relacionan las más relevantes para este caso.

La ley 74 de 1968, aprobada por el congreso de la república el 26 de diciembre en la parte III el artículo 22 dice que:

1. Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses.

2. El ejercicio de tal derecho solo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás. El presente artículo no impedirá la imposición de restricciones legales al ejercicio de tal derecho cuando se trate de miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

3. Ninguna disposición de este artículo autoriza a los Estados Partes en el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948, relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación, a adoptar medidas legislativas que puedan menoscabar las garantías previstas en él ni a aplicar la ley de tal manera que pueda menoscabar esas garantías.

La ley 79 de 1988, aprobada por el congreso de la república el 23 de diciembre en su artículo 1° dice que el propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.

4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

La Ley 454 de 1998, aprobada por el congreso de la república el 4 de agosto en su artículo 1° establece que el objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

La ley 2143 de 2021, aprobada por el congreso de la república el 10 de agosto en su artículo 1°

El objeto de la presente ley es dotar a las asociaciones mutualistas de un marco jurídico adecuado que garantice su identidad, su autonomía, su vinculación activa a la economía del país, y el reconocimiento por parte del Estado como modalidades empresariales solidarias con fines de mejoramiento social.

Ley 2219 de 2022 aprobada por el congreso de la república el 30 de junio, tiene por objeto

establecer el marco jurídico para la constitución, registro, certificación y vigilancia de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias nacionales, regionales, departamentales o municipales, facilitar sus relaciones con la Administración Pública, y generar los espacios de participación necesarios para el desarrollo de su capacidad de transformación e incidencia en la planeación, implementación y seguimiento de los diferentes planes y programas del estado en relación con el sector campesino, el desarrollo rural, y los acordados sobre la Reforma Rural Integral.

Por último, en relación con el marco normativo se tiene el decreto 427 de 1996 expedido por el presidente de la república el 5 de marzo en el artículo 1° habla del Registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro de que tratan los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales.

Para el efecto, el documento de constitución deberá expresar cuando menos, los requisitos establecidos por el artículo 40 del citado Decreto y nombre de la persona o entidad que desempeña la función de fiscalización, si es del caso. Así mismo, al momento del registro se suministrará a las Cámaras de Comercio la dirección, teléfono y fax de la persona jurídica.

Tabla 3. Leyes que regulan a las entidades sin ánimo de lucro

Ley	Quien la expide	Disposición
Constitución política de Colombia	El pueblo colombiano	Art. 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
		Art.39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.
		Art.103. El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación,

		control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.
La Ley 454 de 1998 (agosto 04)	El congreso de la República de Colombia	La Ley 454 de 1998 (agosto 04) ARTÍCULO 1º.- <i>Objeto.</i> El objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

Fuente: elaboración propia.2025

En la tabla anterior se relacionan las leyes que aplican de acuerdo al objeto y figura jurídica de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.

4.3.1 Relación con las políticas publicas

En Colombia la economía solidaria está protegida constitucionalmente en los artículos 58 y 333 de la Constitución Política de Colombia de 1991. Se rige principalmente por la ley 454 de 1998, que define el marco conceptual y crea la institucionalidad del sector. (Constitución Política de Colombia 1991; ley 454 de 1998).

Los pilares de la normativa, que posiciona la economía solidaria en un nivel constitucional y define su estructura legal, encuentra su razón de ser de manera sincrónica en instrumentos de planeación estratégica de largo plazo. Por lo tanto, para materializar la Ley 454 y dar respuesta a los desafíos actuales de productividad y equidad, el Estado colombiano formuló una hoja de ruta técnica que traduce el mandato legal en acciones concretas de fomento. Bajo esta mirada de fortalecimiento

institucional, nace la Política Pública Integral CONPES 4051 de 2021, la cual se consolida como el eje articulador entre el derecho asociativo y el desarrollo económico nacional.

Política Publica Integral CONPES 4051 de 2021: Es el instrumento más importante a nivel nacional, principalmente busca aumentar la contribución de la Economía Solidaria al desarrollo social y económico, tiene en cuenta 3 aspectos:

- 1) Mejorar el acceso a los servicios financieros y de crédito.
- 2) Fortalecimiento de la supervisión y control a través de la superintendencia de la Economía Solidaria.
- 3) Fomentar la educación y cultura solidaria.

La implementación los lineamientos del nivel nacional no concluyen en el nivel central, sino que requiere de una armonización con las agendas de desarrollo departamental y municipal para impactar los territorios de manera efectiva, desde esa lógica el departamento de Antioquia no se queda atrás y formula La política pública de Economía Solidaria (PPESYS) en Antioquia, fue adoptada a través de la ordenanza 68 de 2017, su propósito es fomentar, fortalecer y visibilizar a las organizaciones solidarias del departamental

Algunas características claves es reconocer, y potenciar la economía solidaria como actores clave en el desarrollo económico, social y humano en Antioquia.

Los fundamentos normativos están consignados en la Ordenanza 68 de 2017 de la Asamblea Departamental y se reglamenta mediante el decreto 0842 de 2018, que creó el consejo para la promoción y desarrollo de la Economía Social y Solidaria (Coprodes). (Asamblea Departamental de Antioquia, 2017).

Para el caso de Medellín la política pública de Economía solidaria se formaliza a través del acuerdo 041 del 2011. Su objetivo se centra en promover la cultura solidaria, el emprendimiento asociativo y el consumo responsable, también fomenta la educación y cultura solidaria. Concejo de Medellín. (21 de septiembre de 2011).

La alcaldía de Medellín tiene una infraestructura en las 16 comunas y 5 corregimientos para atender a los emprendimientos asociativos.

El ecosistema de economía solidaria de Colombia es bastante sólido liderado por el sector privado por gremios como Confecoop Antioquia, que colaboran con la Gobernación para implementar proyectos de impacto territorial, especialmente en zonas afectadas por el conflicto y cuenta con aliados estratégicos reconocidos del sector financiero, la alcaldía también cuenta con herramientas como el presupuesto participativo que permite que las comunidades prioricen recursos para organizaciones ESAL

Tabla 4: Niveles de Políticas Públicas

Nivel	Política Pública	Enfoque clave
Nacional	CONPES 4051	Inclusión Financiera
Antioquia	Ordenanza 24 de 2020	Asociatividad rural y fomento al cooperativismo
Medellín	Acuerdo 041 de 2011	Emprendimiento social, consumo local y redes de barrio

Fuente: elaboración propia (2026).

4.4. Marco Teórico

El siguiente marco teórico que se describirá posibilita conocer de manera considerable algunos principios, conceptos y explicaciones basados en autores que han planteado modelos para la planeación estratégica.

4.4.1 El proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se detallan las oportunidades competitivas de la organización, con el fin de lograr los objetivos. En ese orden de ideas el proceso de la planeación estratégica es una promesa de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, tiempo que permite definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que den como resultado un aumento de la competitividad, garantizando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2017).

Torres, (2013) definía la estrategia como: El patrón o modelo de decisiones de una organización que determina y deja ver sus objetivos y propósitos, así mismo, define y prioriza las políticas y planes para alcanzar esos objetivos y visualizar el modelo de negocio que la organización pretende implementar, el tipo de organización económica y humana que es o intenta ser, también la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, colaboradores clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una organización competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva. (Torres citado por Moreno, 2017).

La planeación es fundamental para el apropiado funcionamiento de una corporación, ya que a través de ésta se pueden prevenir las contingencias y los cambios que puede traer el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas (Galindo, 2008).

En un mundo cada vez más incierto y de cara a los nuevos retos organizacionales, la planeación estratégica se convierte en un motor fundamental, sobre todo, como catalizador de las decisiones presentes al interior de las organizaciones. El atributo de la planeación estratégica consiste en la identificación metódica de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en un futuro, estas combinadas con otros datos relevantes, proporcionan la base sobre la que la organización puede tomar decisiones acertadas para explorar las oportunidades y de esta manera evitar los riesgos. El valor agregado que tiene el planear radica en diseñar un futuro deseado identificándolas formas para materializarlo (Palacios, 2020).

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, al contrario, debe iniciarse con preguntas sinceras de cómo está la situación actual de la organización y cómo estaría dentro de uno o más años, si no se aplicara ningún cambio.

Para Chiavenato (2016) la planeación estratégica debe contener lo siguiente

- Misión
- Visión
- Diagnóstico externo
- Diagnóstico interno
- Determinantes de éxito
- Definición de objetivos
- Formulación de estrategias
- Formalización del plan estratégico
- Auditoria y resultados (Chiavenato citado por Irina, 2022).

En la propuesta de la herramienta metodológica de la planeación estratégica para una organización se debe desarrollar desde tres aristas: Diagnóstico estratégico, ejecución de la estrategia y evaluación y monitoreo de la estrategia. En el diagnóstico estratégico se debe hacer una identificación del contexto interno y externo de la corporación; en la implementación se muestran los instrumentos para el direccionamiento; y en la evaluación y monitoreo se determinan las acciones de la estrategia

susceptibles de evaluar de una manera global para retroalimentarla y realizar los ajustes necesarios. Se puede proponer una hoja de ruta de tal manera que la corporación tenga mayor claridad del paso a paso que deben llevar a cabo para el proceso de planificación estratégica. La construcción parte de la misión, seguido del análisis del contexto, la creación de la DOFA, la matriz de impactos, y debe finalizar con la estructuración del mapa estratégico y el plan de acción (Gómez Solano, 2020)

Algunos factores que se deben estudiar en el planteamiento estratégico pueden partir de preguntas como: ¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones?

Entonces a modo de respuesta podríamos decir que el planteamiento estratégico debe incluir los siguientes factores:

- 1) El entorno: entendiendo que la organización se desarrolla en un contexto complejo marcado por la competitividad, lo económico, lo político, lo tecnológico, lo cultural y social, siendo más complejo para unas organizaciones que para otras además que es cambiante. La comprensión de los efectos del entorno es de vital importancia ya que marca una ruta para el análisis estratégico. (Tito Huamaní, 2003).
- 2) La realidad situacional interna y externa de la organización diagnosticada previamente.
- 3) Los objetivos estratégicos y las estrategias a largo plazo construidas colectivamente y socializadas con los grupos de interés.

Según Guanuche (et. al,2024), debe considerarse una perspectiva rica, crítica y pluralista de la planeación estratégica que supera los modelos racionales-lineales predominantes. Su distinción entre estrategia deliberada y emergente, su crítica a la formalización excesiva, su valoración del aprendizaje organizacional y su concepto de artesanía estratégica constituyen fundamentos teóricos especialmente pertinentes para organizaciones sociales de base comunitaria que operan en entornos complejos, dinámicos y políticamente cargados como los barrios populares de Medellín.

El proceso de direccionamiento estratégico no debe concebirse como un ejercicio técnico de proyección racional, sino como un proceso político, cultural y pedagógico mediante el cual una organización comunitaria se reconoce a sí misma, define su propósito colectivo y construye capacidades para actuar con coherencia e inteligencia en su territorio.

La planeación estratégica en las Organizaciones Sociales de Base (OSB) ha dejado de ser una herramienta exclusiva del sector corporativo para convertirse en un mecanismo de supervivencia y

transformación social. A diferencia de las empresas con fines de lucro, la estrategia en lo comunitario no busca solo la eficiencia, sino la legitimidad y el impacto territorial.

Para este análisis, nos basaremos en las perspectivas de De Negri (2020-2022), quien ha trabajado extensamente en la planeación estratégica desde un enfoque de derechos y participación ciudadana en contextos latinoamericanos. La planeación en una organización comunitaria no puede ser "top-down" (de arriba hacia abajo). Debe ser un ejercicio de democracia interna. La planificación estratégica situacional es fundamental aquí: no se planifica sobre una hoja en blanco, sino sobre una realidad social donde existen otros actores con intereses contrapuestos.

La planeación estratégica en organizaciones comunitarias, bajo la óptica de referentes contemporáneos, no es un documento estático que se guarda en una carpeta. Es una herramienta política que fortalece la cohesión del grupo. Como bien señala la literatura reciente, si una comunidad no tiene su propio plan, terminará siendo parte del plan de alguien más.

4.4.2 La gerencia social

La gerencia social tiene dentro de sus desafíos la creación de programas y proyectos de innovación social. Es decir que, soportado en la investigación, se desarrollen soluciones para problemas que limitan el logro de condiciones de vida óptimas de las comunidades, desde mejoras, adaptación de soluciones, transferencia a otros contextos y motivación para la participación de la comunidad y los grupos de interés. De acuerdo con el Consejo Global sobre Innovación Social (World Economic Forum, 2016), innovación social comprende enfoques originales, prácticos, sostenibles, con perspectiva de mercado y que determinen transformaciones en las comunidades, en materia social o medioambiental.

La gerencia social al ser una variante del management o la gestión empresarial que apunta principalmente a desarrollos humanos y colectivos amplios, es la construcción de un esquema organizacional en el cual la sociedad sea el pilar y sus diferentes actores e instituciones sociales trabajen mancomunadamente para dar respuestas estructuradas a los retos de las sociedades modernas (Cáceres y Pérez, 2017). Como lo considera el Instituto Interamericano de Desarrollo Social (INDES), la gerencia social es un campo de conocimiento y de prácticas, acotado por la intersección de los campos del desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública, que promueve que las políticas y los programas sociales contribuyan significativamente a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al

fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público (Mezones, et al, 2015).

En América Latina, como lo señala el Banco de Desarrollo de América Latina (2016), se encuentra ahora ante nuevos problemas, y estos son de una magnitud y complejidad no sospechada una década atrás, cuando los aportes en torno a la gerencia social resaltaban retos, para los cuales hoy ya se cuenta con suficiente aprendizaje acumulado respecto a cómo enfrentarlos, aun cuando éste no siempre se traduzca en buenas prácticas. Lo que hoy parece requerir en la región, son nuevas políticas sociales (quizá nuevas políticas públicas en general), y si esto es realmente así, también habrá de requerirse una nueva gerencia social, acorde a dichos desafíos. Es donde tiene sentido darle importancia a la gerencia social.

De acuerdo con los estudios y dinámicas analizados por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social – INDES – (INDES, 2006), se requieren gerentes sociales que colaboren en el logro de un mayor desarrollo social e integral en América Latina, no tanto por el rol formal que se les asigne en la gestión de lo social, sino por lo que realmente hagan en su acción cotidiana. Capacidades como liderazgo ético, apertura a la diversidad y complejidad cultural y organizacional, enfoque estratégico, solidez técnica, vocación de transformación sociopolítica, deben ser las que se destaquen en los nuevos gerentes sociales para estar a la altura de las circunstancias. Por ende, los procesos de formación en gerencia social deberán adecuar en consecuencia sus contenidos y prácticas de enseñanza.

La gerencia social también se justifica porque los países de América Latina y el Caribe se encuentran ante el gran desafío de implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015), avanzando hacia un nuevo estilo de desarrollo basado en la igualdad, la doble inclusión social y laboral, la erradicación de la pobreza, la sostenibilidad ambiental y el crecimiento económico.

Conscientes de ello, los Estados miembros de la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe se comprometieron a impulsar la elaboración de una agenda regional de desarrollo social inclusivo. En este documento se identifican y describen los nudos críticos que influyen en el surgimiento y la persistencia de las brechas de desigualdad que obstaculizan el logro del desarrollo social inclusivo. Dichos nudos son: la pobreza y la vulnerabilidad a la pobreza, como fenómenos persistentes en la región; las desigualdades estructurales, injustas e ineficientes, y la cultura del privilegio; las brechas en el desarrollo de capacidades humanas y de acceso a los servicios básicos; los déficits de trabajo decente y las incertidumbres asociadas a los cambios tecnológicos en el mundo del

trabajo; un acceso aún parcial y desigual a la protección social; una institucionalidad social en construcción, y un nivel de inversión social insuficiente. A ellos se suman una serie de nudos emergentes, entre los que se incluyen las diversas formas de violencia; los desastres y el cambio climático; las transiciones demográfica, epidemiológica y nutricional; las migraciones, y los cambios tecnológicos.

La palabra gerencia surge como una traducción del término inglés management que, también ha sido traducido como gestión o administración, sin hacer ningún tipo de diferenciación particular entre estos tres términos. Según Sanabria (2007, p.13), “Dirección es equivalente de gerencia [...] en tanto que administración lo es de gestión; por tanto, cuando se emplean los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de gestión y administración se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo”. La aproximación al terreno de la gerencia desde un enfoque administrativo determina con claridad el uso de las herramientas en la gestión (generada en el marco de los procesos administrativos) que se asume. La gerencia social no queda reducida al espacio de la técnica, al ser superada por la comprensión política que se requiere debido a la complejidad de los problemas sociales que atiende, y que, al ser claramente identificados, permiten visualizar cómo esta problemática determina el momento histórico de la gran mayoría de sujetos en el mundo.

Es entonces donde se reafirma que la gerencia social es un modelo de gestión corporativo que considera el entorno donde cada organización opera desde una visión transversal que genera capital y acción social, bienestar colectivo, gestión ética y responsable, participación e inclusión de la sociedad y la toma de decisiones con visión moral y su impacto en la comunidad. Es la gerencia social la que desarrolla las dimensiones humanas, políticas y económicas del estado. La gerencia social junto con la responsabilidad social empresarial mejora la productividad, fortalece las relaciones con todos los grupos de interés, impulsa la gestión de intangibles como fuente de múltiples ventajas competitivas y sirve como herramienta estratégica de buenas prácticas empresariales (Cáceres y Pérez, 2017).

Para comprender el fundamento de la gerencia social, se entrevisté la gerencia a partir del estudio de las organizaciones y empresas desde la teoría general de sistemas para la generación de conocimientos y reflexiones epistémicas, teniendo en cuenta que, el conocimiento gerencial está comprendido por las ciencias administrativas y gerenciales que a su vez hacen parte de las ciencias sociales (Morales, 2018).

Es así como la administración como disciplina es un campo de acción, ya que tiene la orientación práctica de intervención de sistemas y procesos organizacionales; ha desarrollado un cuerpo teórico sustentado en categorías y principios que han configurado un discurso propio y ha originado escuelas de pensamiento que ha incidido en otras disciplinas como la economía o la pedagogía. Según Esquivel (2004, p.52), “la gerencia social ha sido definida de múltiples maneras, sea como profesión, disciplina científica, modelo, técnica, proceso, medio, estrategia, respuesta, enfoque, puesto, arte, habilidad”. Llega a esta conclusión después de hacer un abordaje teórico-crítico por varias definiciones que se han desplegado en la comunidad académica

CAPÍTULO III

5. Diseño Metodológico

El proyecto se desarrolló dentro de las líneas y sublíneas de investigación de la Maestría en Gerencia Social. La línea de investigación corresponde a la gestión social, participación y desarrollo social. El proyecto se alinea con esta ruta de investigación ya que aborda la gestión social no solo como un ejercicio administrativo, sino como un instrumento de transformación comunitaria. La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez representa una forma de organización social que nace del tejido popular; por lo tanto, la creación de un plan estratégico no es un fin en sí mismo, sino el medio para garantizar que la participación de sus corporados y corporadas trascienda el voluntariado y se convierta en una incidencia real y sostenible.

Estructurando la carta de navegación de la organización, se fortalece el desarrollo social del entorno donde la organización tiene asiento, lo que permitirá que la base asociativa se apropie de los procesos, la toma de decisiones y garantice que el impacto de la organización perdure en el tiempo, optimizando el uso de los recursos teniendo en cuenta el contexto de vulnerabilidad socioeconómica.

El eje temático está enfocado en la gestión de la participación, tejido social y valor compartido. El proyecto dialoga con este eje temático entendiendo que la gestión administrativa de la corporación no es independiente del sentido comunitario y social.

La investigación propone que la construcción del plan estratégico no sea una propuesta solamente técnica, sino que sea fruto de una construcción colectiva participativa. Lo que permitirá la apropiación de los asociados y asociadas en el desarrollo de las diferentes actividades.

5.1. Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque del trabajo fue de corte mixto, ya que se tuvo en cuenta la comprensión de las expectativas de la comunidad acerca de la dirección estratégica de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez y el establecimiento de indicadores y metas cuantitativas con base en datos documentales para las estrategias y objetivos estratégicos que se definan. El componente cualitativo aportó información para interpretar necesidades, intereses y problemas de la Corporación, en tanto que el cuantitativo se nutrió con datos estadísticos para fundamentar la formulación de las metas e indicadores que permitirán

medir el avance de los objetivos estratégicos y las estrategias que se definieron para la Corporación. La información recolectada y posteriormente analizada enriqueció el proceso de investigación el cual permitió diseñar el plan estratégico para el desarrollo integral de esta organización.

En el enfoque de investigación mixto se emplean evidencias de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras formas, para comprender problemas en las ciencias. La investigación cualitativa se ocupa de comprender la realidad desde el discurso y el sentimiento de los actores, en tanto que los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para sacar conclusiones como resultado de toda la información obtenida, y de esta manera, lograr una mayor comprensión del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri, et al,2018).

La investigación mixta es una metodología que pretende una comprensión más profunda y enriquecedora de los fenómenos de estudio, a través de la combinación y la rigurosidad de los métodos cuantitativos y la profundidad de los métodos cualitativos. Dicho enfoque se justifica porque permite aprovechar las fortalezas de los dos métodos y plantear preguntas de investigación complejas. La integración de métodos mixtos se puede llevar a cabo de distintas maneras, como el uso simultáneo de datos, el diseño secuencial. O la combinación de datos en la fase de análisis. Esta combinación estratégica de métodos permite aprovechar las ventajas de cada enfoque y compensar sus limitaciones, lo que aumenta la validez, confiabilidad y relevancia de los resultados obtenidos (Romero, et al, 2023).

Teniendo en cuenta el uso frecuente de los métodos mixtos, Forni, P. y de Grande, proponen una taxonomía que incluye tres tipos:

- Diseños de estatus equivalente entre el componente cualitativo y el cuantitativo
- Diseños de estatus dominante
- Diseño de niveles de abordajes múltiples.

Vale la pena aclarar que los métodos mixtos hacen referencia en estos diseños tanto en la producción como en el análisis de los datos, en las conclusiones se le da mayor relevancia a la pregunta de investigación por encima de consideraciones metodológicas. En conclusión, el mejor método siempre

será el que mejor responda a la pregunta de investigación, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto. Forni, et al, 2020).

Con el enfoque cualitativo se pudo obtener información sensible desde el sentir de los y las integrantes, desde este enfoque se podrá conocer el sentir y las percepciones de los grupos de interés de la Corporación, para lograr obtener la mayor información, se utilizarán técnicas como entrevistas y talleres participativos, con estas técnicas se pretende comprender las dinámicas internas de la Corporación, los valores que los representa, este enfoque resulta ser muy útil puesto que le permitirá a la base asociativa expresar todo lo que sueñan desde la identidad y la realidad comunitaria para la Corporación.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo facilitará la medición y análisis de variables afines con la gestión de la Corporación, como son: el uso de los recursos, la participación de la comunidad en las actividades, nuevos aliados. El análisis le permitirá evaluar el desempeño a mediano y largo plazo. Para el enfoque cualitativo se utilizará encuestas y se analizarán los datos con técnicas estadísticas, la información resultante será un complemento de la información cualitativa que servirá de soporte para la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

5.1.1. Alcance

El alcance del estudio fue investigación aplicada, descriptiva y de investigación acción participativa (IAP).

Será descriptivo porque pretende conocer la intimidad de la organización; sus costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización, a través de una descripción clara de sus actividades, procesos y procedimientos, lo que permitirá abarcar todos los requerimientos del estudio.

Por otra parte, será aplicada porque se pondrá en práctica la teoría de la Gerencia Social para proponer una solución para una organización social como lo es la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.

Se abordará el alcance de Investigación Acción Participativa, dado que esta representa una modalidad de investigación cualitativa que busca la transformación de la realidad a través de la participación activa de la comunidad, al igual que la generación de conocimiento práctico para la solución de problemas. Este enfoque fue desarrollado inicialmente por Kurt Lewin (1946), quien propuso un modelo de investigación basado en un ciclo continuo de planificación, acción y reflexión. A diferencia de otros

métodos cualitativos, la investigación-acción no solo busca comprender un fenómeno, también busca generar cambios concretos en el entorno estudiado mediante la colaboración entre investigadores y actores sociales.

Una característica esencial de la investigación-acción es su enfoque participativo, lo que significa que los sujetos involucrados en la problemática no son solo fuentes de información, también son co-investigadores que contribuyen activamente en el diseño, implementación y evaluación del proceso de cambio (Kemmis, McTaggart, 2005).

Este enfoque reconoce el conocimiento local como un insumo valioso para la toma de decisiones, promoviendo la autonomía y el empoderamiento de las comunidades. En este sentido, la investigación-acción se ha utilizado ampliamente en educación, desarrollo comunitario y salud pública, donde los procesos de cambio requieren la participación directa de los actores involucrados.

El proceso metodológico de la investigación-acción se desarrolla en ciclos iterativos, donde cada etapa genera nuevas preguntas y ajustes para mejorar la intervención. Según Stringer (2013), estos ciclos incluyen:

- Identificación del problema en conjunto con la comunidad se exploran las necesidades y prioridades de la comunidad.
- Diseño de la investigación con métodos participativos. Planificación de la acción, en la que se diseñan estrategias para abordar el problema con la participación de los involucrados.
- Recopilación y análisis de datos, involucrando a los actores locales.
- Implementación de acciones basadas en los hallazgos. En la que se aplican las estrategias acordadas.
- Evaluación y reflexión colectiva para retroalimentar el proceso, se analizan los resultados obtenidos para redefinir o ajustar las estrategias en función de los aprendizajes emergentes.

En el desarrollo de la investigación mantuvo una comunicación permanente con las integrantes de la Corporación, se participó en las actividades realizadas, se les aportará con metodologías para el

desarrollo de talleres y se tuvo una inmersión en lo cotidiano de la organización. De esa manera se obtuvo información valiosa para la construcción del plan estratégico.

En síntesis, el componente de investigación – acción del proyecto se concentró en la construcción del plan estratégico de la Corporación de manera participativa, constructiva y reflexiva de parte de la comunidad del barrio Santo Domingo Savio 1

5.1.2. Población

La población que hizo parte de la investigación fueron los y las asociadas, de la Corporación la cual está compuesta por 15 familias en promedio con 4 integrantes, lo que quiere decir que la base asociativa estuvo compuesta por 60 personas, 9 integrantes directos que son los que aparecen en el documento de constitución dado por la Cámara de Comercio, 4 familias voluntarias y 45 indirectos, otros actores pueden resultar interesantes pero para el caso de investigación se analizaron la información que se pueda obtener a través de la IAP (Investigación, Acción Participativa) y que vinculará 28 personas entre asociados y asociadas, voluntarios y voluntarias así como algunos aliados estratégicos.

5.1.3. Tamaño de muestra

Para la investigación se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico; fue un muestreo por conveniencia. Dado que, este permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, esto es fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para la investigadora. Por ejemplo, entre todas las personas que participan de las actividades de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, solamente aquellos que son asociados, las directivas y aliados estratégicos conformarán la muestra para la investigación (Otzen, et al,2017).

Para el objetivo No 1 en los talleres participaran 10 personas

Para el objetivo 2 en la entrevista semiestructurada participarán 10 persona y en el grupo focal 8 personas

Y para el objetivo 3 participarán 10 personas

5.1.4. Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

Para la recolección de la información se escogieron varias técnicas las cuales se mencionan a continuación:

1) Análisis documental

La revisión documental constituye la puerta de entrada de la investigación, los documentos a analizar pueden ser personales, institucionales, formales o informales. Por medio de dicha revisión es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, describir los acontecimientos del día a día, de igual manera los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo conocer los nombres y roles de las personas es fundamental. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito el documento. (Quintana, A. 1996 como se citó en Sánchez, Maream J., Fernández, Mariela, Diaz, Juan C. 2021).

2) Talleres

Es uno de los instrumentos de recolección de la información menos utilizado, es de subrayar que esta comparte muchos aspectos parecidos a los grupos focales, en cuanto a las características de los actores que son convocados. Incluso, en cierta forma, se podría decir que un taller es un espacio de trabajo compartido por dos o hasta tres grupos focales simultáneamente.

La técnica anteriormente mencionada en particular tiene gran importancia en los proyectos de investigación-acción participativa. Ya que ofrece la posibilidad de abordar, desde una perspectiva integral y participativa, problemáticas sociales que requieren algún cambio o desarrollo (Sánchez, Maream J. et al, 2021).

3) Grupo focal

Se utiliza de forma grupal, es decir, el grupo focal es un método de investigación colectiva, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto. (Martínez, M. 1999. Citado en Sánchez, Maream J., Fernández, Mariela, y Diaz, Juan C. 2021).

En este caso el autor, hace referencia en que el grupo focal busca generar un espacio y un escenario de interacción agradable y natural para las personas, donde exista una intermediación de la persona moderadora, ya que el éxito de esta técnica depende de que el

desarrollo de la entrevista grupal pueda propiciar una conversación que arroje información con el detalle y profundidad (Sánchez, et al,2021).

4) Entrevista a profundidad

Debe decirse que la entrevista es la herramienta más utilizada en la investigación cualitativa-interpretativa También es reconocida como la forma más adecuada de conducir entrevistas de investigación por su flexibilidad balanceada con estructura que brinda un espacio suficiente para que el entrevistado explique sus repuestas, dando confiabilidad y calidad a los resultados (Gilmore y Coviello, 1999 citado en Sánchez, et al, 2021). ofreciendo la oportunidad de enfocarse en ciertos eventos en la forma natural en la que ocurren. En la metodología cualitativa, así como lo indica el autor, la entrevista en profundidad se concibe como los encuentros frecuentes cara a cara entre el investigador y el entrevistado, y tienen como propósito conocer la opinión y los aspectos que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas. Cabe resaltar que esta técnica acoge diferentes clasificaciones como: estructuradas; semiestructuradas y no estructuradas. (Campoy, T y Gomes, et al, 2021).

Tabla 5. Fuentes técnicas

Objetivos específicos	Fuentes para obtener la información	Técnicas para recoger la información
Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA	Asociados de la Corporación Junta Directiva de la Corporación Usuarios de los servicios de la Corporación	Análisis documental Taller

Definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.	Junta Directiva Equipo operativo Usuarios y usuarias de la Corporación	Grupo focal Entrevistas en profundidad
Validar el modelo de Direccionamiento Estratégico con la base asociativa de la Corporación	Asociados de la Corporación Aliados estratégicos Líderes y lideresas comunitarias	taller

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.1.5 Planeación del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló siguiendo el plan que se muestra en la tabla 5.

Tabla 6. Planeación del trabajo de campo

Objetivos específicos	Actividades	Técnicas para lograr la información	Fuente de la información	Resultados

<p>Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA</p>	<p>1) Realizar una revisión de información actualizada de la organización.</p> <p>2) Diseñar y realizar un taller con los asociados y externos para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA).</p> <p>3) Análisis e interpretación de la información de los talleres y el grupo focal.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Taller: 10 personas</p>	<p>Plan de fomento de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.</p> <p>Brochure de la Corporación.</p> <p>Asociados de la Corporación</p> <p>Junta Directiva de la Corporación</p> <p>Usuarios de los servicios de la Corporación.</p>	<p>Análisis interno y externo sobre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.</p>
<p>definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.</p>	<p>1) Diseñar el guion de la entrevista.</p> <p>2) Aplicar la entrevista.</p> <p>3) Diseñar guion de grupo focal</p> <p>4) Análisis e interpretación de resultados de entrevistas y grupo focal.</p>	<p>-Entrevistas en profundidad: 10</p> <p>Grupo focal: 8</p>	<p>Asociados, voluntarios y aliados estratégicos.</p>	<p>Un documento estructurado del plan estratégico que integre misión, visión, objetivos, programas, proyectos y mecanismos de evaluación con metas e indicadores.</p>

<p>3. Validar el modelo de Direccionamiento Estratégico con la base asociativa de la Corporación</p>	<p>1) Diseñar el guion del taller.</p> <p>2) Presentar el modelo de Direccionamiento Estratégico a la Corporación.</p> <p>3) Recibir aportes de los asistentes.</p>	<p>Taller: 15 personas</p>	<p>Asociados, voluntarios y aliados estratégicos.</p>	<p>El modelo de direccionamiento estratégico ajustado y validado con los asociados, para garantizar la apropiación y compromiso con su implementación.</p>
--	---	----------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia (2025)

CAPÍTULO IV

6. Resultados

6.1 Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA

6.1.1 Resultados del objetivo 1

Para lograr la información de este objetivo, se aplicaron dos técnicas: revisión documental y taller.

1) Análisis documental

Se lograron los siguientes resultados:

Tabla 7: Resultados del análisis documental

Título del documento	Ubicación física o dirección Web	Fecha de elaboración	Resumen del hallazgo
Plan de fomento	Archivo digital	Noviembre 2024	Con la lectura del plan de fomento se encontró que la organización tuvo acercamiento con la misión, visión y valores de la organización, también tiene un plan ambiental y costeo de productos.
Reseña histórica	Archivo digital	Octubre 2024	En la lectura de la reseña histórica, se encontró una línea del tiempo y la vinculación de aliados estratégicos como lo es la Universidad de Antioquia, quienes ayudaron con la escritura de los eventos importantes de la organización
Brochure	Archivo digital y físico	Diciembre 2026	El brochure describe quienes son como organización, la proyección futura, los programas y proyectos que desarrollan, pero también su periodicidad, describe los logros en términos sociales, económicos y ambientales,

			Considera los aliados estratégicos como un pilar fundamental para el logro de los objetivos.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2026)

El Plan de fomento es la columna vertebral de la sostenibilidad. ya que está alineado con lo misional no solo como una declaración de principios, sino que conecta la misión la visión y los valores corporativos con las actividades diarias, cerrando la brecha entre el propósito social y la ejecución. La incorporación de un plan ambiental y un sistema de costos es bastante crítica ya que, en la gerencia social, la mayor complejidad está representada en trabajar bajo la lógica de la caridad; el costeo permite que la organización deje de depender únicamente de donaciones y empiece a generar excedente mediante las líneas de negocio que plantea la organización.

La memoria representa un activo estratégico, la historia de la organización es un activo intangible que concede legitimidad. Las alianzas estratégicas con universidades, que mediante las prácticas académicas sistematizan es un hecho de mucho valor para los externos puesto que académica valida los procesos, minimizando el riesgo de percepción o de informalidad ante las entidades públicas o agencias de cooperación internacional.

Es fundamental documentar los hitos de la organización, la línea del tiempo es una forma de mantener viva la memoria de la organización, la cual tiene un valor significativo a la hora de evaluar el impacto de los proyectos.

Finalmente, el brochure es el instrumento de mercadeo social, en el subrayan logros sociales, económicos y ambientales, este responde de una manera directa a la debilidad de desinformación de la gente exterior identificada en la matriz DOFA. Es importante mencionar el valor que le dan a los aliados estratégicos, los identifican como un pilar primordial ya que la organización ha dado el salto a buscarlos por necesidad a gestionarlos por estrategia.

Con el análisis documental se identifica que la organización está lista para dar el salto hacia un proceso de planeación estratégica, de manera que se asegure una mayor sostenibilidad social, ambiental y económica a largo plazo.

2) Taller

Participaron 10 personas, de las cuales seis (6) son asociados y asociadas, 3 son voluntarios y un aliado estratégico.

El taller se desarrolló de acuerdo al siguiente guion:

Guion de Taller 1: Diagnóstico DOFA Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Duración	2 horas
Participantes	Asociados y asociadas de la corporación, voluntarios y aliados estratégicos
Objetivos del taller	Realizar un diagnóstico sobre el estado interno y externo de la Corporación utilizando una matriz DOFA
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• Carteleros o papelógrafos• Marcadores de varios colores• Stickers y notas adhesivas• Hojas de trabajo por equipo• Cinta para pegar en paredes
Agenda del taller	<p>Bienvenida y presentación (10 min)</p> <ul style="list-style-type: none">• Breve saludo• Presentación del propósito del encuentro• Presentación corta de los y las participantes Nombre, rol, una palabra de lo que espera a futuro en la Corporación.
Descripción de las actividades	<p>Trabajo por bases: se divide el grupo en 4 subgrupos (40min por base)</p> <p>Grupo A – Análisis Interno</p> <p>Lluvia de ideas: Identificación de fortalezas (20 min)</p> <p>Preguntas orientadoras:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué hace la Corporación que sea diferencial entre otras ONGS?• ¿Qué capacidades únicas tenemos? (conocimientos, alianzas, experiencia, reputación)• ¿Con qué recursos contamos? <p>Cada participante escribe ideas en post-its.</p>

	<p>Se pegan en el papelógrafo.</p> <p>Lluvia de ideas: identificación de debilidades (20 min) Preguntas orientadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nos limita para avanzar? • ¿Qué procesos necesitan fortalecimiento? • ¿Qué recursos hacen falta? • ¿Qué deberíamos mejorar para cumplir nuestra misión? <p>Se repite la dinámica de post-its y agrupación de ideas.</p> <p>Base B – Análisis Externo (40 min) Identificación de Oportunidades (20 min) Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está pasando en el territorio que nos favorece? • ¿Qué tendencias nos benefician? (ambientales, políticas, económicas, educativas, sociales) • ¿Qué nuevas alianzas o recursos podrían obtenerse? <p>Lluvia de ideas, puestas en cartelera y agrupación. Identificación de Amenazas (20 min) Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores ambientales, políticos, económicos o sociales ponen en riesgo nuestra labor? • ¿Qué competidores, actores o situaciones del entorno podrían afectarnos? • ¿Qué pasaría si no se atienden estas amenazas? <p>Misma dinámica de recolección y organización.</p> <p>7. Construcción colectiva de la Matriz DOFA (30 min) La investigadora guía al grupo para:</p>
--	---

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar los aportes de cada cartelera a una matriz en grande. 2. Priorizar las 3 o 5 más importantes de cada cuadrante mediante votación con puntos adhesivos. 3. Validar que todos estén de acuerdo con el resultado. <p>La matriz queda consolidada al final del taller.</p>
Conclusiones	<p>Preguntas para cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nos sorprendió del diagnóstico? • ¿Qué acciones urgentes se identifican? • ¿Cuáles son los próximos pasos que debe tomar la Corporación? <p>La investigadora realiza una síntesis final y toma nota de los acuerdos.</p>
cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo • Agradecimiento a los participantes • Próximas fechas o compromisos • Foto de cierre del taller

Fuente: elaboración propia (2026)

Los resultados del taller se especificaron en las siguientes tres categorías:

- Análisis interno de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez
- Análisis externo de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez
- Expectativas sobre los aliados estratégicas de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Los resultados se pueden resumir así:

Categoría 1: análisis interno de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Los participantes del taller expresaron sus posturas sobre las debilidades y fortalezas de la Corporación:

Los participantes del taller expresaron sus posturas sobre las amenazas y oportunidades de la corporación: Se deja ver una disparidad importante entre sus capacidades y desafíos. Es decir, las fortalezas se sostienen en el conjunto de personas que dedican tiempo manteniendo el positivismo y la pasión hacia la siembra con prácticas agroecológicas, las actividades las realizan desde acciones de voluntariado, todo ese entusiasmo lo mantienen con actividades permanentes aprovechando la infraestructura compuesta por la casa campesina dotada, el aula ambiental, el centro de compostaje, y el almacén de economía circular, no obstante, todas estas capacidades se mantienen pese a la base asociativa débil, problemas constantes entre líderes y lideresas, que resultan de una falta de comunicación y respeto. Pese al compromiso relacionado con las actividades propuesta y el conocimiento técnico, la organización debe superar las tensiones internas para que la materialización de los sueños no se vea afectada.

Categoría 2: análisis externo de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Los participantes del taller expresaron sus posturas sobre las oportunidades y amenazas: En el escenario externo la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez presenta un abanico de oportunidades enfocadas en el crecimiento de la organización, pero están permeadas por amenazas territoriales complejas. No se puede desconocer el potencial que tienen gracias a la tendencia creciente hacia una alimentación saludable y limpia, este hecho posiciona los productos y servicios en una alta demanda. La corporación puede aprovechar las alianzas estratégicas que sostiene con entidades públicas, privadas y la academia para fortalecer los procesos de formación, el gusto por el turismo comunitario también representa una oportunidad importante que puede llevar la corporación hacia la ruta de la sostenibilidad. Las personas participantes del taller no dejan de reconocer que todo ese potencial se puede ver afectado por todos los factores externos como grupos al margen de la ley, los comentarios de las personas, la misma infraestructura de acceso por escalas empinadas, los factores climáticos son barreras representativas, el estado de las quebradas ponen en riesgo las actividades de la organización, la competencia con operadores turísticos externos los cambios en la política podrían ayudar a desestabilizar la base asociativa, pero todo superar las dificultades va a depender de la capacidad para aminorar todos estos riesgos externos.

Categoría 3: Expectativas sobre los aliados estratégicas de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

En el taller se recogieron las siguientes expectativas sobre los aportes que pueden hacer los aliados estratégicos a la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez:

Los y las participantes manifestaron que las tejedurías que ha realizado la organización son de gran valor, mantener el deseo de desarrollar actividades articuladas y fortalecer los procesos es fundamental, se destaca la gestión de recursos frescos, que le permite a la organización el sostenimiento y avance de proyectos sociales, enfatizan en mantener las alianzas estratégicas, pero también en aprovechar ese capital relacional para la formulación de proyectos y consecución de recursos de cooperación .

Figura 4. Matriz DOFA desarrollada por los y las participantes -- Imagen 3: Fotografía taller 1



Fuente: elaboración propia

6.1.2 Análisis de los resultados matriz DOFA

Con los resultados obtenidos en la revisión documental y el taller se logró construir la siguiente matriz DOFA:

Tabla 8. Matriz DOFA de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

DEBILIDADES	AMENAZAS
-------------	----------

<p>En la dimensión social se identificaron algunas debilidades relacionadas con la comunicación, el respeto y la tolerancia, lo que suscita conflictos entre líderes y lideresas, interpretaciones poco asertivas en lo que se quiere comunicar.</p>	<p>En la dimensión social se identificaron algunas amenazas relacionadas con comentarios negativos por parte de la comunidad, también aspectos de seguridad por la presencia de grupos armados, además vocabulario soez en el trato con las personas, lo que conlleva a conflictos.</p>
<p>En la dimensión económica se identificaron debilidades por la falta de recursos, pero también reconocen que no tienen estrategias de mercadeo y una base asociativa débil.</p>	<p>En la dimensión económica se identificaron amenazas por la competencia que representan los operadores turísticos externos; además tienen temor por la desinformación que se puede dar por parte de actores externos.</p>
<p>En la dimensión ambiental se encontró como debilidad el hecho de no contar con recursos frescos para el mantenimiento de la infraestructura, ya que es el espacio de encuentro para el desarrollo de las diferentes actividades.</p>	<p>En la dimensión ambiental las amenazas están relacionadas con los efectos del cambio climático, la falta de responsabilidad en cuanto a la gestión de los residuos sólidos que genera la comunidad, las escalas empinadas que representan un riesgo alto, y la quebrada que colinda con la huerta representado riesgos geográficos.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<p>En la dimensión social se puede leer como fortalezas el compromiso de la base asociativa, la pasión con que realizan las actividades, además le suman el trabajo de voluntariado, la perseverancia pese a las vicisitudes, y el compromiso de cara a las actividades planeadas.</p>	<p>En la dimensión social se identificaron alianzas consolidadas con universidades y organizaciones locales y territoriales, destacan el interés por parte propios y foráneos para conocer el proceso.</p>
<p>En la dimensión económica existen fortalezas importantes ya que cuentan con un almacén de economía circular Almacén de economía, los productos de la huerta tienen una gran demanda</p>	<p>En la dimensión económica se considera una gran oportunidad por la tendencia hacia una alimentación saludable, el ecoturismo y a esto se suma que los recursos de cooperación tienen una</p>

<p>en el mercado de alimentación saludable, los servicios de educación ambiental y turismo comunitario son una oportunidad para generar ingresos ya que son de gran demanda.</p>	<p>tendencia hacia organizaciones ecologistas, de tal manera, que son posibilidades para que la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez genere recursos.</p>
<p>En la dimensión ambiental el hecho de tener una casa campesina dotada con todos los implementos necesarios para la juntanza con la comunidad y los diferentes grupos, el aula ambiental como espacio de concentración para los talleres, centro de compostaje para las prácticas de economía circular con los residuos orgánicos no solo de la huerta sino de las casas vecinas que lo llevan, cultivar los alimentos con prácticas orgánicas y limpias representa una gran fortaleza para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.</p>	<p>En la dimensión ambiental el creciente Interés por lo orgánico y limpio la formación técnica ambiental y el cuidado del planeta son una gran oportunidad en términos de captación de recursos de cooperación, para fortalecer todo el trabajo que se realizan en clave de adaptación al cambio climático.</p>

Fuente: elaboración propia (2026)

Con este análisis se pueden establecer herramientas sirvan como ruta a la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez para llegar a la sostenibilidad; con la información recolectada en campo, la cual facilita la identificación de las tensiones y potencialidades de la base asociativa, tiene como fin transformar el modelo actual de gestión que sienta sus bases en el voluntariado en una estructura de economía solidaria potente que sea capaz de capitalizar los activos físicos e intelectuales para generar bienestar y autonomía financiera.

El análisis integral del diagnóstico realizado a la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, creado desde la voz y la preocupación de sus propios protagonistas, muestra una organización fuerte en cuanto a activos físicos, sin embargo, se encuentran retos significativos en la consolidación de la base asociativa y la sostenibilidad externa; la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se encuentra en un momento decisivo, cuenta con infraestructura que cualquier organización de la misma categoría desearía, un capital intelectual que la sitúa por encima de iniciativas similares, no obstante, su fragilidad consiste en la

desintegración de su tejido social, la sostenibilidad depende de la disciplina asociativa y la capacidad de las lideresas para reformar y avanzar en un clima organizacional sano. Si se logra superar las dificultades y avanzar en el propósito superior, bajo unas políticas de respeto, responsabilidades claras la organización se consolidará como un referente nacional de economía solidaria, soberanía alimentaria, turismo comunitario, educación ambiental y economía circular.

El hecho de que entidades gubernamentales, privadas, universidades y otras organizaciones vean a la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez como un espacio con potencial para el ecoturismo y la realización de diplomados, talleres y además del interés por la alimentación saludable y la economía circular, en términos de las segundas oportunidades indica que el proyecto tiene una validación exterior que debe ser estratégicamente aprovechada para subsanar la falta de recursos técnicos y equipos de fortalecimiento que los participantes demandan; al integrar a nuevos voluntarios y visitantes en estos procesos sociales, la huerta no solo expande su alcance educativo, sino que también crea una red de apoyo necesaria para mitigar el impacto de las ocupaciones personales que a veces limitan el tiempo de dedicación de sus miembros actuales.

Este horizonte de crecimiento se ve opacado por un entorno físico y social que presenta retos significativos y requiere una atención urgente, el acceso dificultoso por escalas muy empinadas representa un riesgo constante para los visitantes; esta situación se agrava por la cercanía que tiene la corporación a quebradas y las duras consecuencias del cambio climático que afecta las jornadas de trabajo, a esta complejidad se le suma una realidad social marcada por la inseguridad, la apatía de la comunidad y el manejo inadecuado de residuos por parte de vecinos, factores que generan conflictos y exigen que el grupo mantenga una postura de resistencia pacífica y constructiva.

En este sentido, el análisis sostiene que la sostenibilidad de la huerta depende de una transición entre la capacidad de transformar el positivismo y la constancia individual en una estructura organizativa más sólida y responsable; fortalecer la unión interna, mejorar relaciones y el respeto va a permitir que el grupo actúe con mayor pertenencia frente a las amenazas externas como lo son la inestabilidad política y los comentarios negativos de terceros. Concebir que la corporación se perfila como un laboratorio de vida donde la transformación del territorio es posible, siempre que se logre fusionar la profunda identidad y los sueños de sus integrantes con una gestión comunitaria que priorice la comunicación y el compromiso compartido es crucial.

Por último, la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se encuentra en un momento decisivo, se sabe que cuenta con una infraestructura que cualquier organización de la misma categoría desearía, un capital intelectual que la sitúa por encima de iniciativas similares, sin embargo, su fragilidad consiste en la desintegración de su tejido social, la sostenibilidad depende de la disciplina asociativa y la capacidad de las lideresas para reponerse y avanzar en un clima organizacional sano. Si se superan las dificultades y se avanza en el propósito superior, teniendo en cuenta el respeto y las responsabilidades claras, la organización se consolidará como un referente nacional de economía solidaria, soberanía alimentaria, turismo comunitario, educación ambiental y economía circular.

La matriz consolidada que resultó del diagnóstico en el primer objetivo es la siguiente: la consolidación se realizó teniendo en cuenta 3 dimensiones

- 1) Dimensión social
- 2) Dimensión Económica
- 3) Dimensión Ambiental

6.2 Objetivo específico 2: definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.

6.2.1 Resultados del objetivo 2

Para lograr este objetivo se aplicaron las técnicas de entrevista y grupo focal. Las transcripciones se muestran en los anexos.

1) Entrevista

Participaron 10 personas de las cuales 8 corresponden a los asociados y asociadas de la Corporación y 2 de la comunidad.

Guion 2: El siguiente fue el guion de la entrevista:

Tema central que se abordará en la entrevista - Diseño del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez
Objetivo: Definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.

Momento de inicio (15 minutos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de los y las participantes y moderadora 2. Explicación de los objetivos del proyecto
Momento central (40 minutos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde su perspectiva, ¿cuál considera que es la esencia o razón de ser de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez? 2. ¿Qué valores o principios cree que deben mantenerse como base de las acciones institucionales? 3. ¿Qué diferencia a esta Corporación de otras organizaciones del territorio? 4. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de la Corporación en los últimos años? 5. ¿Qué aprendizajes han quedado de estos procesos? 6. ¿Cuáles cree que son hoy los retos más grandes que enfrenta la Corporación, tanto interna como externamente? 7. Si usted imagina la Corporación dentro de 5 a 10 años: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se imagina que debería estar posicionada? - ¿Qué logros se deberían haber alcanzado? - ¿Qué transformaciones en el territorio deberían verse? 8. Para lograr esas metas, ¿qué acciones concretas o estrategias considera necesarias? 9. ¿Qué capacidades internas se deben desarrollar para avanzar? 10. ¿Qué aliados, instituciones o redes deberían sumarse al proceso? 11. ¿Qué recomendaciones, sugerencias o mensajes finales le gustaría aportar para la construcción del Plan Estratégico? <p>Misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias.</p>
Momento de cierre (10 minutos)
La investigadora agradece el tiempo y los aportes.

Fuente: elaboración propia (2026)

Los resultados se resumen de la siguiente manera:

1. Pregunta 1: Desde su perspectiva, ¿cuál considera que es la esencia o razón de ser de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez?

Respuestas: desde el punto de vista de las personas el trabajo comunitario constituye la razón de ser de la Corporación, destacan el hecho de ser un espacio abierto, para mejorar la calidad de vida de las

personas, las prácticas de agroecología, el turismo comunitario son una forma de resistir, tanto que la huerta es el corazón verde de la memoria en la Comuna 1 – Popular, la cual siembra identidad en una montaña que ha resistido todo, para concluir la Corporación se convierte en un espacio que antes era violento en un pulmón verde y una aula de puertas abiertas.

2. Pregunta 2: ¿Qué valores o principios cree que deben mantenerse como base de las acciones institucionales?

Respuesta: Las personas coinciden con las respuestas en cuanto a que consideran que la organización debe mantener valores como el respeto, la colaboración, el mutualismo, pero también se debe mantener el respeto por la naturaleza, piensan que la solidaridad es la base fundamental de la huerta, consideran que la resiliencia es un valor para transformar el dolor en oportunidades, por otro lado, la ética del cuidado vinculada a la transparencia en la gestión. La honestidad y el trabajo en equipo para mantener la soberanía alimentaria.

3. Pregunta 3: ¿Qué diferencia a esta Corporación de otras organizaciones del territorio?

Respuesta: las personas entrevistadas consideran que la forma de generar excedentes para los y las asociadas sumado a la capacidad de articular y tejer alianzas es muy potente, las acciones de cuidado de la vida y el ambiente sin duda marcan la diferencia, estas características posicionan a la organización como un referente en el territorio, una visión holística que aborda las dificultades, uniendo el turismo de memoria y paz, toda esa capacidad mantiene la esperanza viva materializada en la siembra.

4. Pregunta 4: ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de la Corporación en los últimos años?

Respuesta: Los logros identificados por los entrevistados se resaltan la consolidación de la base asociativa, la participación en la red de huerteras de ciudad, el compromiso con la producción de alimentos en espacios reducidos, la capacidad de generar alianzas y apoyos solidarios para los y las corporadas, se valora el modelo de soberanía alimentaria para mitigar el hambre, la visibilidad en el territorio con las instituciones es un logro potente, el impacto en la conciencia ambiental con los jóvenes, a todo lo anterior se le suma el posicionamiento en redes sociales y

la permanencia pese al estigma y pasado violento del barrio llevando a la organización a un reconocimiento internacional que atrae visitantes extranjeros.

5. Pregunta 5: ¿Qué aprendizajes han quedado de estos procesos?

Respuesta: Los entrevistados destacan la importancia de los liderazgos, el amor y dedicación hacia el cuidado de la naturaleza garantizan una alimentación sana, se valora el reconocimiento de la memoria del barrio, trabajar la salud mental desde la siembra y la conexión con la tierra son aprendizajes a destacar, la perseverancia para construir un territorio amigable que resiste y se niega a quedarse en pausa. Creer siempre creer que se puede transformar vidas desde el liderazgo.

6. Pregunta 6: ¿Cuáles cree que son hoy los retos más grandes que enfrenta la Corporación, tanto interna como externamente?

Respuesta: Hablando de desafíos identificaron la necesidad de mantener un flujo caja, ya que es vital para garantizar la continuidad de los proyectos, ampliar el número de alianzas estratégicas, explorar otras formas de sembrar diferentes a la siembra en suelo directo, sugieren que es importante mejorar la comunicación tanto interna como externa, piensan que es importante crecer la base asociativa para garantizar la continuidad de los procesos.

7. Pregunta 7: Si usted imagina la Corporación dentro de 5 a 10 años:

- ¿Cómo se imagina que debería estar posicionada?
- ¿Qué logros se deberían haber alcanzado?
- ¿Qué transformaciones en el territorio deberían verse?

Respuesta: Al proyectar la Corporación las personas entrevistadas la imaginan como una organización sólida con incidencia en el territorio nacional, con un fuerte liderazgo en agroecología, turismo comunitario, educación ambiental y economía circular. La organización aportará al desarrollo local, transformando espacios en pulmones verdes, recuperando espacios públicos en huertas urbanas, el barrio puede ser un sistema alimentario vivo. Consideran que la comuna 1 – Popular puede ser un destino turístico de preferencia para los visitantes.

8. Pregunta 8: Para lograr esas metas, ¿qué acciones concretas o estrategias considera necesarias?

Respuesta: Fortalecer las alianzas estratégicas y la participación, formar niños y niñas en conciencia ambiental, el manejo de redes sociales es fundamental para estrategias de marketing digital, certificar los saberes ancestrales, crear banco de semillas, los convites son una estrategia de juntanza para recuperar espacios y convertirlos en pulmones verdes, crear una narrativa visual que conecte a los más jóvenes, generar alianzas con agencias de turismo con sentido social

9. Pregunta 9: ¿Qué capacidades internas se deben desarrollar para avanzar?

Respuestas: fortalecer el área de trabajo, remunerar a las personas que realizan algún tipo de trabajo en la organización, sistematizar la experiencia, consideran que es importante dejar las memorias escritas, formular proyectos para la gestión de recursos.

10. Pregunta 10: ¿Qué aliados, instituciones o redes deberían sumarse al proceso?

Respuestas: Consideran que la organización ha construido una buena red de aliados, pero es necesario sumar a otras universidades como son las privadas, otras organizaciones con el mismo objeto social, y a algunos actores locales que también pueden aportar a la construcción de territorio.

11. Pregunta 11: ¿Qué recomendaciones, sugerencias o mensajes finales le gustaría aportar para la construcción del Plan Estratégico?

Misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias.

Repuestas: Sugieren visibilizar los valores internos, transitar del voluntariado a trabajo remunerado, documentar los procesos para no perder la memoria, el plan estratégico debe ser un documento vivo revisado anualmente, proponen no olvidar la raíz, pensar en grande con la sencillez del barrio que los caracteriza y confiar en que lo construido es “oro puro” para el territorio.

Análisis de la entrevista en profundidad

Categoría 1: análisis interno de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Gracias a las entrevistas realizadas, se logra identificar que la corporación no solo es vista como agricultura urbana sino, que logra trascender como proyecto de resistencia cultural; transformando la realidad de los habitantes de la comuna 1. La corporación finalmente es un puente entre dignidad humana y seguridad alimentaria donde la siembra limpia permite que la comunidad decida sobre su propio sustento, a diferencia de otras organizaciones que actúan de forma "plástica", la huerta se distingue por su organicidad y por ser un lugar donde lo ambiental también tiene que ver con lo social integrando la economía circular, con el turismo de memoria y paz

Se identifica que, la pedagogía de "aprender haciendo" permite alcanzar logros significativos, como la dignificación de la memoria a través de recorridos y la creación de sistemas de circulación de alimentos que mitigan el hambre de las familias vinculadas y no vinculadas; el trabajo manual dentro de este espacio adquiere un valor terapéutico donde la constancia y el respeto por los ciclos de la vida demuestran que es posible construir un territorio más amigable con el medio ambiente.

Categoría 2: análisis externo de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Mirando hacia el futuro, se entiende que el verdadero reto es la transición hacia la autonomía financiera y la formalización administrativa, buscando dejar atrás la dependencia exclusiva de una buena voluntad para ser una marca social sostenible, este camino trae consigo muchos retos externos como lo son el cambio climático y la gentrificación social que separa el proyecto del alma comunitaria. Para materializar esta visión, es imperativo desarrollar capacidades internas en marketing cultural, comunicación digital y gestión de proyectos, que ayuden a la narrativa visual y posicione la huerta como un espacio atractivo; también es importante mencionar que el éxito de la huerta va a depender de su capacidad para seguir siendo esa alma verde que nos recuerda que la tierra y la historia del barrio tienen un valor incalculable que no se compra en un supermercado.

Categoría 3: Expectativas sobre los aliados estratégicas de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

Los aliados estratégicos cumplen un papel protagónico para la Corporación, cuentan con el reconocimiento de corporados y corporadas quienes ven en ellos grandes oportunidades para garantizar la sostenibilidad de ellos proyectos sociales, fortalecer los procesos de formación y las capacidades operativas y administrativas de la organización, se considera importante mantener los aliados existentes, pero tejer con otros que aún no se han vinculado a los procesos.

2) Grupo focal

En este grupo focal se reunieron 8 personas, la información recogida se resume en lo siguiente:

Guion 3: El siguiente fue el guion del grupo focal

Número de participantes: 8 asociados de la Corporación
Objetivo: ➤ Definir la estructura del plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez con base en las expectativas de los asociados.
Momento de inicio (15 minutos)
Presentación de los y las participantes y moderadora Explicación de los objetivos del proyecto Exploración en el grupo sobre el concepto de plan estratégico
Momento central (40 minutos)
1. ¿Cómo describirían en sus propias palabras la esencia de la Corporación? 2. ¿Qué la diferencia o hace única en el territorio? 3. ¿Cuál es el aporte más valioso que la Corporación ofrece a la comunidad? 4. ¿Qué debería mantener por encima de todo? (valores, principios) 5. Si imaginan la Corporación en 10 años, ¿cómo la visualizan?
Momento de cierre (10 minutos)
1. Resumen de los acuerdos y principales insumos. 2. Indicar próximos pasos: a. Sistematización b. Devolución de resultados c. Construcción del Plan Estratégico 3. Si tienen alguna idea que faltó por expresar, lo pueden hacer. 4. Refrigerio 5. Agradecimiento y foto grupal.

Fuente: elaboración propia (2026)

1. Pregunta 1: ¿Cómo describirían en sus propias palabras la esencia de la Corporación?

Los participantes del grupo focal coinciden en que la Corporación representa el hogar donde se siente bienestar, reflejado en la unidad, la felicidad al conectar con la naturaleza, la identidad del espacio, dicen que la esencia radica en el aprovechamiento de los recursos naturales para la salud, la creación de un ambiente campestre dentro de la ciudad que invita a la siembra y al encuentro comunitario

2. Pregunta 2: ¿Qué la diferencia o hace única en el territorio?

El grupo destacó que a diferencia de otras organizaciones la organización prioriza el vínculo la familiaridad y el trabajo comunitario, se define como un espacio de puertas abiertas y de aprendizaje permanente, donde el valor lo da la experiencia, el hecho de sembrar la tierra “ensuciarse las manos”, además la ubicación estratégica en la Comuna 1 – Popular le otorga una mística que busca la sostenibilidad para sus asociados y asociadas, sin perder su carácter social y comunitaria.

3. Pregunta 3: ¿Cuál es el aporte más valioso que la Corporación ofrece a la comunidad?

Se identificaron como pilares fundamentales la seguridad alimentaria y la toma de conciencia sobre alimentación consciente y saludable libre de químicos, la corporación es en sí una escuela de formación donde se aprende sobre el cuidado del medio ambiente, el aprovechamiento de residuos que otros consideran “basura” el espacio funciona como un laboratorio vivo de memorias ancestrales y un aula ambiental como punto de encuentro para cuidar la vida.

4. Pregunta 4 ¿Qué debería mantener por encima de todo? (valores, principios)

Como valores que deben permanecer los participantes hablaron del voluntariado y el capital humano ya que son el motor que se debe conservar por encima de todo, como principios inamovibles para el plan estratégico emergieron el respeto mutuo, la responsabilidad y el amor como fuerza que todo lo puede, también hablaron de tolerancia, y mantener siempre las puertas abiertas como posibilidad para que otras personas lleguen.

5. Pregunta 5: Si imaginan la Corporación en 10 años, ¿cómo la visualizan?

Proyectan a la organización plenamente consolidada, como un referente turístico sostenible, los y las protagonistas sueñan con una estructura sólida que genere ingresos para sus asociados y

asociadas superando la etapa del voluntariado para convertirse en una entidad productiva y autosustentable. Se visualiza como una organización de gran impacto nacional, que a través de la soberanía alimentaria, la educación ambiental, el turismo comunitarios y la economía circular continuará transformando familias y comunidad.

Imagen 4: grupo focal



Fuente: Creación propia (2026)

6.2.2 Análisis del grupo focal

Categoría 1: análisis interno de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

El encuentro realizado en la Corporación Huerta Escuela Ester Vásquez con la base asociativa y algunos aliados estratégicos se presentó como un ejercicio colectivo fundamental para definir el rumbo estratégico de la organización, los participantes describieron el espacio no solo como un espacio físico, sino como un lugar de bienestar y felicidad donde se respira un ambiente de unidad y conexión profunda con la naturaleza; esta identidad se nutre de la recuperación de la memoria y las tradiciones ancestrales, integrando el cuidado del medio ambiente con el bienestar personal a través de la transformación y el aprovechamiento consciente de los recursos naturales para la salud que a diferencia de otras organizaciones del territorio, la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se distingue por su carácter abierto y comunitario, priorizando la creación de vínculos humanos y el aprendizaje compartido

por encima de la simple comercialización de productos o servicios. Es precisamente esta familiaridad la que invita a los visitantes a integrarse en procesos naturales, permitiendo que las personas no solo compren, sino que vivan la experiencia de sembrar y conectar con la tierra.

Categoría 2: análisis externo de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

El análisis externo se traduce en aportes tangibles a la comunidad, tales como la generación de conciencia sobre la procedencia de los alimentos y la gestión de residuos mediante el compostaje, promoviendo una filosofía de vida que rescata lo natural frente a los productos procesados o químicos; para sostener este impacto en el tiempo, los integrantes coinciden en que el capital humano y el voluntariado son el motor que debe preservarse bajo valores sólidos como la responsabilidad, el amor al espacio, el respeto mutuo, la tolerancia y el compromiso individual con el papel que cada uno desempeña dentro del grupo. Con esta base ética y social, la proyección a diez años visualiza una corporación expandida y diversa, consolidada como un modelo de turismo sostenible y una empresa productiva capaz de generar ingresos y ser autosuficiente, sin perder su esencia educativa y de soberanía alimentaria.

Categoría 3: Expectativas sobre los aliados estratégicas de la corporación Huerta Escuela Esther Vásquez

En el grupo focal se mantuvo la postura sobre la importancia de tejer con otros y otras relaciones sanas de cooperación, basadas en el respeto y la ayuda mutua, las alianzas son el impulso que la Corporación necesita para garantizar la permanencia en el tiempo.

3) Convergencia de los resultados de la entrevista y del grupo focal

Finalmente, este diálogo busca formalizar la visión de la comunidad y proyectar la corporación hacia un futuro más sólido y organizado. De acuerdo a los elementos aportados por la base asociativa se pueden definir la misión, la visión y los valores corporativos así:

Misión

Somos una entidad sin ánimo de lucro, enfocada en el desarrollo de las comunidades, diseñamos y ponemos en práctica modelos sustentables y regenerativos para integrar la transformación y comercialización de alimentos (productos de la huerta), el turismo ecológico, la economía circular y la educación ambiental, con el fin de fortalecer la capacidad de la comunidad para resistir y recuperarse de las dificultades económicas, la
--

protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.

Visión

Mantener una organización comunitaria solidaria, con liderazgo en el fomento del desarrollo sustentable económico, ambiental, urbano y comunitario, que sea capaz de ser modelo de autogestión para aumentar la soberanía alimentaria, con reconocimiento nacional e internacional en fomento de la agricultura orgánica, será un referente en el desarrollo comunitario integral, donde la alimentación consciente y saludable, y el acceso a servicios de esparcimiento se entrelazan para crear comunidades resilientes, prósperas y llenas de vida.

Se expandirá y consolidará como un modelo de turismo sostenible y una empresa productiva capaz de generar ingresos y ser autosuficiente, sin perder su esencia educativa y de soberanía alimentaria.

Valores corporativos

- La responsabilidad: asumir compromisos que conlleven al logro de los objetivos
- El amor: Como fuente de vida y que todo lo puede
- El respeto: Como base fundamental para la convivencia
- La tolerancia: Entender al otro y la otra desde la diferencia, entender que desde la diferencia se construye un mundo mejor
- La solidaridad: Entendida como La ayuda mutua, la distribución de la riqueza y generación de bienestar.

6.3 Objetivo específico 3: Validar el modelo de Direccionamiento Estratégico con la base asociativa de la Corporación

6.3.1 Resultados del objetivo 3

Con base en el marco teórico y los resultados de los objetivos específicos 1 y 2, se plantea el siguiente modelo de direccionamiento estratégico.

1) Plataforma corporativa: Misión, visión, principios.

Misión

Somos una entidad sin ánimo de lucro, enfocada en el desarrollo de las comunidades, diseñamos y

ponemos en práctica modelos sustentables y regenerativos para integrar la transformación y comercialización de alimentos (productos de la huerta), el turismo ecológico, la economía circular y la educación ambiental, con el fin de fortalecer la capacidad de la comunidad para resistir y recuperarse de las dificultades económicas, la protección del medio ambiente y el bienestar de

Visión

Mantener una organización comunitaria solidaria, con liderazgo en el fomento del desarrollo sustentable económico, ambiental y comunitario, que sea capaz de ser modelo de autogestión para aumentar la soberanía alimentaria, será un referente en el desarrollo comunitario integral, La corporación operará como un centro de innovación agroecológica y un destino turístico comunitario de alta calidad, fundamentado en la transferencia de saberes ancestrales donde la alimentación consciente y saludable, y el acceso a servicios de esparcimiento se entrelazan para crear comunidades resilientes, prósperas y llenas de vida. Se expandirá y consolidará como un modelo de turismo sostenible y una empresa productiva capaz de generar ingresos y ser autosuficiente, sin perder su esencia educativa y de soberanía alimentaria.

Valores corporativos

- La responsabilidad: asumir compromisos que conlleven al logro de los objetivos
- El amor: Como fuente de vida y que todo lo puede
- El respeto: Como base fundamental para la convivencia
- La tolerancia: Entender al otro y la otra desde la diferencia, entender que desde la diferencia se construye un mundo mejor
- La solidaridad: Entendida como La ayuda mutua, la distribución de la riqueza y generación de bienestar.

2) Objetivos estratégicos en el panorama de 5 años ¿Como nos vemos en los siguientes 5 años?

OE1: Desarrollar la agricultura orgánica y soberanía alimentaria.

La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se visualiza como una organización modelo en agricultura orgánica, con producción limpia y ejemplo de soberanía alimentaria, mediante la

siembra, cuidado y cosecha de hortalizas, frutales y plantas medicinales, con técnicas orgánicas y el uso eficiente de bio insumos.

OE2: Fomentar la educación ambiental para consolidar la transferencia de conocimientos ancestrales en agroecología y la educación popular.

Transferencia de saberes ancestrales en agroecología y conciencia ambiental a través de la educación Popular como base, que permita promover la siembra de huertas urbanas.

Economía Circular: La corporación se visualiza con un sistema de gestión de los residuos orgánicos que le permita aprovecharlo en las actividades de siembra, después de transformarlos en abono mediante el compostaje, de esta manera optimizará recursos.

OE3: Implementar la economía circular para la optimización de recursos transformados en abono.

El modelo lineal de producción —*tomar, usar, desechar*— genera una pérdida irreversible de nutrientes y materia orgánica que, en cambio, pueden reincorporarse al sistema productivo mediante la conversión en abono. Ignorar este ciclo equivale a destruir capital natural de forma voluntaria.

OE4: Impulsar el turismo comunitario para convertirse en un referente nacional que garantice la sostenibilidad financiera.

La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez será un referente de turismo comunitario en el territorio nacional, que genere ingresos garantizado la sostenibilidad de la organización.

3) Estrategias en el panorama de 5 años

Tabla 9: Objetivos estratégicos y estrategias

Objetivos estratégicos ¿Como nos vemos en los siguientes 5 años?	Estrategias ¿Como lo vamos a lograr?
OE1: Desarrollar la agricultura orgánica y soberanía alimentaria	E1: Planeación escalonada de siembra y cosecha, es decir, no se sembrará todo al mismo tiempo, sino separar por terrazas y seleccionar las plantas de acuerdo a su ciclo de vida.

	<p>E2: Siembra en terrazas por periodos, identificando los que son de ciclo corto como los rábanos, las espinacas, las lechugas y los de ciclo largo como lo son los tomates, las coles o algunos tubérculos. Realizar la siembra escalonada por terrazas y semanas.</p> <p>E3: Rotación de cultivos: después de la cosecha se debe alternar, por ejemplo, si se cosechó tomate entonces se puede sembrar plantas de hojas como la lechuga, no se debe sembrar inmediatamente se cosechó para evitar el agotamiento del suelo.</p> <p>E4: Gestión de semillas y plantuladero: se debe mantener semilleros de la variedad de plántulas a sembrar, para poder mantener la siembra a escala. La siembra se debe realizar de acuerdo a la demanda</p>
<p>OE2: Fomentar la educación ambiental para consolidar la transferencia de conocimientos ancestrales en agroecología y la educación popular.</p>	<p>E6: Diseñar e implementar un plan de estudios con formadores populares y con las universidades aliadas, con el fin de lograr la certificación, aprovechar el aula ambiental que puede servir como espacio de formación.</p> <p>E7: Promocionar los ciclos de formación a través de los medios de comunicación local, colegios y grupos organizados interesados en la educación ambiental y la agroecología.</p>
<p>OE3: Implementar la economía circular para la optimización de recursos transformados en abono.</p>	<p>E8: desarrollar un método de economía circular de compostaje comunitario de tal manera que reciba residuos orgánicos de los fruvers cercanos a la huerta y de los hogares vecinos, los cuales se transformaran en sustratos para la huerta.</p> <p>E9: Fomentar en el Barrio Santo Domingo Savio la aplicación de prácticas de economía circular.</p>
<p>OE4: Impulsar el turismo comunitario para convertirse en un referente nacional que garantice la sostenibilidad financiera.</p>	<p>E10: Diseñar y operar una ruta de turismo comunitario que integre la experiencia de la memoria del barrio contada por las personas que lo han construido con la siembra orgánica en la huerta.</p> <p>E11: Gestionar el Registro Nacional de Turismo (RNT)</p> <p>E12: Establecer alianzas con organizaciones operadoras de turismo en Medellín</p> <p>E13: Realizar un plan de marketing para promocionar las rutas de turismo comunitario</p> <p>E14: Formar personal de guías turísticos con instituciones que los certifiquen.</p>

Fuente: Elaboración propia (2026)

4) Metas e indicadores de resultados

En la tabla siguiente se consignan las metas e indicadores para los objetivos estratégicos. En el despliegue se consideraron las estrategias de la tabla anterior.

Tabla 10: Indicadores de resultados

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Desarrollar la agricultura orgánica y soberanía alimentaria	Implementar el 100% de la siembra escalonada por terrazas y semanas en el año 1	% de terrazas sembradas
	Asegurar la disponibilidad de hortalizas de ciclo corto, dándole el tiempo a las de ciclo largo.	Número de variedad de hortalizas cosecha semanal
	Mantener el 100% de la rotación de la variedad de plántulas para evitar el agotamiento del suelo	Número de terrazas donde se realizó la rotación de variedad de hortalizas
	Mantener la autonomía de producción de plántulas mediante el plantuladero	Número de variedad de plántulas en el semillero, para siembra a escala
Fomentar la educación ambiental para consolidar la transferencia de conocimientos ancestrales en agroecología y la educación popular	Desarrollar un plan de estudios validado y certificado por universidades aliadas	Número de personas formadas y certificadas
	Promover la educación en agroecología con la comunidad, posicionando el aula ambiental como espacio de formación	Numero de colegios y grupos organizados que acceden el ciclo formativo anualmente
	Alcanzar un número significativo (al menos 25) de personas inscritas para formación a través de la difusión de los medios locales, colegios.	Número de personas inscritas
Implementar la economía circular para la optimización de recursos transformados en abono.	Lograr compostar 500 kilos mensual de residuos orgánicos, en sustrato de alta calidad, a través de la vinculación externa (Fruver, hogares y reverterías) al sistema de compostaje de	Cantidad de residuos orgánicos recolectados versus cantidad de kilogramos compostados.
	Lograr la vinculación de 40 familias del barrio Santo Domingo al proceso de separación desde la fuente y formación en economía circular	Número de hogares entregando los residuos aprovechables versus total de hogares proyectados.
Impulsar el turismo comunitario para convertirse en un referente nacional que garantice la sostenibilidad financiera	Formalizar la operación turística de la Corporación, obtener el RNT en un plazo de 1 mes.	Cantidad de requisitos cumplidos para la obtención y vigencia del Registro Nacional de Turismo
	Diseñar y validar el guion y la ruta de memoria y paz, de tal manera que articule la experiencia de siembra agroecológica con la memoria del barrio, realizar al menos 2 recorridos pilotos al mes	Promedio de satisfacción de los visitantes

	Firmar al menos 3 convenios con agencias de turismo y operadores locales a fin vincular a la huerta en sus planes turísticos	Número de visitantes al mes enviados por operadores aliados.
	Implementar un plan de marketing en redes y físico, que logre un alcance de 3000 personas semestral interesadas en turismo sostenible	Número de reservas realizadas a través de los canales digitales versus número de visitas recibidas
	Lograr que el 100% de los guías de la huerta obtengan el certificado en guianza turística	Número de guía certificados versus total de guías operando en la ruta turística

Fuente: elaboración propia (2026)

6.3.2 Validación y análisis

Se desarrolló un taller en el que participaron 15 personas con el objetivo de socializar y validar la propuesta de plan estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.

Guion 4: El siguiente fue el guion para el taller de validación:

Duración	2 horas
Participantes	Asociados y asociadas de la corporación, aliados estratégicos y voluntarios
Metodología	Investigación Acción Participativa
Objetivos del taller	Validar el modelo de Direccionamiento Estratégico con la base asociativa de la Corporación
Materiales	Carteleras o papelógrafos, la matriz DOFA) Marcadores de varios colores Stickers y notas adhesivas Hojas de trabajo por equipo Cinta para pegar en paredes Semillas Canastos
Agenda del taller	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bienvenida y presentación (10 min) ➤ Breve saludo ➤ Dinámica rompehielo ➤ Presentación del propósito del encuentro
Descripción de las actividades	<p>1)Presentación del esquema del modelo del plan estratégico en carteleras, dejando un espacio para escribir las sugerencias (visión, misión, valores corporativos, ejes estratégicos)</p> <p>2)Validación del modelo del plan estratégico. Se hará a través de una dinámica de semáforo</p>

	<p>donde al participante se les entregará 3 stickers rojo, verde y amarillo.</p> <p>Verde: Lo que les guste y que está bien Amarillo: lo que amerita ajustes Rojo: lo que consideran que no representa a la corporación.</p> <p>3) Dinámica de priorización: es el momento de priorizar los ejes estratégicos:</p> <p>En 4 canastas se ponen los 4 ejes estratégicos y a los y las participantes se les entregan semillas las cuales deben depositar en los 4 ejes que consideren se deben fortalecer este año</p>
Conclusiones	<p>Preguntas para cierre: Se leen los acuerdos alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ven reflejados en el plan estratégico de la corporación? <p>La investigadora realiza una síntesis</p>
cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo • Agradecimiento a los participantes • Próximas fechas o compromisos • Foto de cierre del taller

Fuente. Elaboración propia (2026)

Imagen 5: fotografías del taller de validación



Capturas fotográficas del taller de validación del Plan Estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez.

Luego de la validación se realizaron los ajustes propuestos y el siguiente es el resultado final:

El desarrollo del taller de validación con la base asociativa de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez permitió ratificar que el Plan Estratégico no constituye un documento impuesto, sino que es una muestra de la identidad colectiva.

La coherencia y representatividad, fue identificada por los y las participantes, la manifestación de “sentirse identificados” demuestra un éxito en la metodología tanto del diagnóstico como de todo el proceso de recolección de la información, La investigadora logró traducir las expresiones cotidianas los saberes populares y los sueños de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos, esta primicia cierra la brecha común entre la teoría administrativa y la realidad de las organizaciones de base comunitaria, todo lo anterior garantiza que el plan tenga “ alma “ y sentido de pertenencia.

Apropiación y puesta en marcha, La descripción del plan como “amigable y fácil de aplicar” es un hallazgo crítico. En organizaciones de base comunitaria, el tecnicismo y la complejidad excesiva se convierten en una barrera para la operativización.

Se puede concluir que la simplicidad se convierte en un factor a favor ya que reduce la resistencia al cambio. La expresión “Nos toca apropiarse del plan para llevarlo a la práctica” significa que la base asociativa no ve el documento como un producto terminado que puede terminar engavetado, sino como una hoja de ruta viva que requiere liderazgo y acción.

Los y las participantes manifestaron una gran satisfacción con el modelo de Plan Estratégico propuesto para la Corporación; expresaron que se sentían identificados, que la investigadora supo llevar al papel todo lo expresado por ellos y ellas durante el trabajo de campo, “ Quedó muy bien , amigable y fácil de aplicar para una organización como la nuestra” “ Nos toca apropiarse del Plan para llevarlo a la práctica” “ El Plan Estratégico nos da más credibilidad” fueron algunas de las expresiones de las participantes. Por consiguiente, la aceptación positiva de los y las participantes inspira confianza hacia los actores externos.

El reconocimiento del Plan Estratégico concede “más credibilidad “esta expresión de una de las participantes revela una comprensión profunda del entorno actual. Los y las participantes reconocen que contar con una estructura organizada les va a permitir presentarse con mayor fuerza ante aliados estratégicos, que sus procesos internos sean transparentes y sólidos y por último, pero no menos importante, proyectar a la Corporación confiable en el territorio.

Imagen 6: Modelo de Plan Estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez



Fuente: Gemini IA

CAPÍTULO V

7. Conclusiones y/o recomendaciones

- El direccionamiento estratégico da el rumbo, mientras que el enfoque colaborativo genera el compromiso y la inteligencia colectiva necesarios para recorrerlo. Juntos, convierten la estrategia en una ventaja competitiva sostenible y en un factor de cohesión organizacional. Cuando las personas participan en la construcción de la estrategia, la sienten propia. No ejecutan órdenes: persiguen propósitos que ayudaron a definir. La diferencia entre cumplimiento y compromiso es enorme en los resultados.
- Sin direccionamiento compartido, cada área optimiza su propio objetivo, muchas veces a costa de la organización. La planeación colaborativa construye un lenguaje común y criterios para tomar decisiones coherentes en todos los niveles.
- De acuerdo con el problema de investigación planteado, se pudo comprobar que la sostenibilidad de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez se puede fortalecer mediante la adopción de un modelo de planeación estratégica, construido de manera participativa y a la medida de la organización.
- Partiendo de esa premisa, la pregunta de investigación puso su foco en definir los elementos centrales que deben considerarse para crear el plan estratégico de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez, de tal manera, que asegure su sostenibilidad en el tiempo, considerando factores financieros, ambientales, sociales y de gobernanza en el ámbito de la gerencia social, que le permitiera continuar materializando su objeto social. Para cumplir con dicho propósito, se realizó un análisis minucioso de los principales modelos de planeación estratégica existentes para justificar la pertinencia y aplicabilidad en la Corporación.
- Para el caso de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez la cual se ha creado a partir del deseo de un grupo de personas que comparten gustos por la agroecología y el servicio, puede a través de la Planeación Estratégica consolidarse como una organización líder en la gestión de recursos y tejedurías de alianzas estratégicas.
- Como una de sus principales fortalezas La Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez cuenta con una base asociativa presente y con gran sentido de pertenencia, lo cual se refleja en el compromiso con los proyectos que desarrollan en el territorio.
- Definir un modelo de Plan Estratégico para la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez posibilita la estructuración de una base asociativa sólida, la cual no solamente podrá contribuir

a la mejora de las condiciones de vida de la población, sino que también podrá ayudar a fortalecer la organización, para que ésta logre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

- Se recomienda nombrar un equipo de trabajo que lidere la materialización y apropiación del Plan Estratégico, teniendo en cuenta que éste es la hoja de ruta de la organización.

ANEXOS

Anexo 1: plantilla de la revisión documental

Título del documento	Ubicación física o dirección Web	Fecha de elaboración	Resumen del hallazgo
Plan de fomento	Archivo digital	Noviembre 2024	Con la lectura del plan de fomento se encontró que la organización tuvo acercamiento con la misión, visión y valores de la organización, también tiene un plan ambiental y costeo de productos.
Reseña histórica	Archivo digital	Octubre 2024	En la lectura de la reseña histórica, se encontró una línea del tiempo y la vinculación de aliados estratégicos como lo es la Universidad de Antioquia, quienes ayudaron con la escritura de los eventos importantes de la organización
Brochure	Archivo digital y físico	Diciembre 2026	El brochure describe quienes son como organización, la proyección futura, los programas y proyectos que desarrollan, pero también su periodicidad, describe los logros en términos sociales, económicos y ambientales, Considera los aliados estratégicos como un pilar fundamental para el logro de los objetivos.

Fuente: elaboración propia (2026)

Anexo 2: Entrevista en profundidad, objetivo 2

Transcripción de la entrevista en profundidad

Pregunta 1) Desde su perspectiva, ¿cuál considera que es la esencia o razón de ser de la Corporación Huerta Escuela Esther Vásquez?

Persona 1: Desde mi punto de vista, la razón social de la Corporación Huerta Escuela Esther Vázquez es realizar trabajo comunitario, social y barrial mediante el desarrollo de procesos productivos agroecológicos y de fortalecimiento social. Todo esto en una comunidad con gran riqueza humana, histórica y cultural, como lo es el barrio Santo Domingo

Persona 2: Considero que la esencia o la razón social de la huerta es que es un espacio abierto para todas las personas que quieren saber y conocer qué es una huerta y cómo se puede mejorar la calidad de vida de los habitantes de las personas que cuidan, quieren y aman a la naturaleza, debido a que lo que se hace en la huerta es la experiencia del esfuerzo que hacen las personas para hacer sus siembras y cultivos.

Persona 3: Pues, a mí me gusta mucho eh y la razón de ser pues como tal de la huerta es que eh pues fortalece mucho el turismo de la comunidad, eh la siembra, el sostenimiento pues de lo que es sembrar y saber pues que pues y mantener en sí una siembra una siembra limpia porque es químico.

Persona 4: Yo creo que la esencia principal de la huerta escuela Vázquez está en la reexistencia territorial, porque todo el tiempo nuestra razón ha sido de transformar espacios urbanos o rurales desde los ciclos de la vida como la siembra o desde la reparación como con la memoria. Entonces, eh en esencia de razón, yo creo que eso es lo que nos ha permitido tener un puente entre la seguridad alimentaria y la dignidad humana dentro de la comuna

Persona 5: Para mí la esencia de huerta es esa resistencia cultural que siempre se muestra, desde recuperar espacios hasta hacer talleres para conservar la memoria y aprender a amarnos por medio de la siempre y la conexión con la tierra y con el otro.

Persona 6: La esencia de la huerta escuela Vázquez es fortalecer el tejido social, promover educación ambiental e impulsar la soberanía alimentaria

Persona 7: Para mí la esencia es no dejar morir la tierra en medio de tanto cemento; es como recordar que antes todo esto era campo y que la huerta nos devuelve esa raíz que el barrio ha ido perdiendo con los años.

Persona 8: La razón de ser es la pedagogía viva; no es solo sembrar lechugas, es sembrar pensamiento crítico sobre cómo habitamos la ciudad y cómo podemos ser sostenibles desde lo colectivo.

Persona 9: Desde afuera, uno ve que la Huerta es el corazón verde de la memoria en la Comuna 1. Su razón de ser no es solo sembrar lechugas, es sembrar identidad en una loma que ha

resistido de todo. Es ese faro que le recuerda a Santo Domingo que su tierra y su historia tienen un valor que no se compra en ningún supermercado.

Persona 10: La esencia es la narrativa de transformación, es demostrarle al visitante que un espacio que antes era violento hoy es un pulmón verde y un aula de puertas abiertas.

Pregunta 2: ¿Qué valores o principios cree que deben mantenerse como base de las acciones institucionales?

persona 1: Considero que deben mantenerse principios como la colaboración, la solidaridad, el respeto, el mutualismo y la cooperación. Estos principios, acompañados de valores éticos, permiten fortalecer el desarrollo social y empresarial de la organización, consolidando así un enfoque empresarial con sentido comunitario

persona 2: Como valores y principios, considero que el mayor valor que se debe de tener es el respeto; respeto por uno mismo, por la naturaleza y por el otro como una base institucional, dentro de muchas otras como lo es también el otro y los otros. Pero, inicialmente el respeto es muy importante, detrás del respeto vienen otros como lo es el trabajo en equipo, la solidaridad, compromiso, etc, etc...

persona 3: Eh, por ejemplo, en la Huerta se ve mucho el valor de la solidaridad porque eh constantemente se están haciendo como eh recaudando eh sean mercados o cosas para la comunidad y sí, la honestidad sobre todo y allá se ve mucho el trabajo en equipo porque pues para sostener el proyecto como tal se debe tener un buen trabajo en equipo

persona 4: Los principales valores que yo encuentro en la escuela eh son la solidaridad porque me permiten como el intercambio de saberes. Eh, también creo que la soberanía es uno de los valores que son muy importantes. Eh, el derecho a decidir qué sembrar y qué comer es algo que para nosotros es fundamental, la resiliencia, porque todo el tiempo eh hemos tenido esa capacidad de transformar el dolor en vida, de trabajar con la memoria y de trabajar con la siembra. Y creo que uno también de los más importantes es la sostenibilidad. Eh, todo el tiempo debemos de trabajar desde el cuidado, desde la comprensión del recurso a través del compostaje y también desde la economía circular que nos permite como la conciencia y la responsabilidad también de qué consumimos.

persona 5: El valor principal, podría ser el respeto. Es uno de los primeros valores que se aprende cuando se ingresa a la huerta; desde pedirle permiso a la tierra para sembrar e

intervenir, respetar los saberes de los demás integrantes, sobre todo el respeto por mi persona y el respeto por lo que estamos comiendo y aprendiendo.

persona 6: Los valores que deben mantenerse sería el compromiso comunitario, la solidaridad y respeto por la naturaleza

persona 7: El respeto por los mayores y sus saberes, Que no se pierda esa maña de los abuelos para tratar la tierra.

persona 8: La ética del cuidado y la transparencia en la gestión de los recursos que llegan.

persona 9: la coherencia con el barrio es intocable, si pierden el lenguaje de la calle, pierden el alma, también la transparencia porque en estos procesos la confianza del vecino es el único capital que realmente importa y la creatividad para seguir haciendo mucho con lo que se tiene a la mano.

persona 10: la autenticidad, que el turismo no nos cambie, sino que mostremos lo que somos de verdad.

pregunta 3: ¿qué diferencia a esta corporación de otras organizaciones del territorio?

persona 1: la corporación se diferencia por su enfoque empresarial. aunque es una organización de base comunitaria, tiene claridad sobre la necesidad de generar excedentes y utilidades para sus asociados. además, se destaca por su sensibilidad frente a la conservación, los procesos de regeneración y la capacidad de articular esfuerzos y alianzas con otras organizaciones, logrando así mayor impacto en la comunidad.

persona 2: la diferencia es su razón social, enfocada en el medio ambiente, la siembra, el cultivo. mientras que otras organizaciones no piensan así, tienen otros objetivos, ideales y otros compromisos distintos.

persona 3: que por ejemplo la huerta está muy enfocada en el desarrollo sostenible pues de esta misma y enseñándole a las demás personas que es una siembra y por ejemplo acá en el sector casi no se ve eso porque se trabaja más es como desde lo como desde la como desde lo personal en sí. sí, como desde lo personal. en cambio, la huerta eh es como una pues sí, como un trabajo en equipo que se está haciendo constantemente.

persona 4: eh, en cuanto al diferenciador territorial, yo creo que a diferencia de otras organizaciones eh que se entran solo como en lo ambiental o solo en lo social. aquí pues en eser vázquez eh tenemos algo como muy holístico porque unimos la prenda de segunda mano con el turismo de paz y nos interesa demostrar que la ecología realmente no es algo que se deba ver

desde el lujo, sino que es en realidad una herramienta que permite la memoria política y que si lo queremos también podemos llegar como a una justicia social por medio de esas economías.

persona 5: el diferenciador de la corporación es lo variado que se puede llegar a ser y la educación que se brinda desde lo espiritual, ya que se aprende que sembrar no es solo poner la semilla y ya. sembrar es pedir permiso a la tierra antes de tocarla, sembrar es poner la semilla con una intención, sembrar es tener paciencia de ver como esa semilla germina. alimentarse no es solo comer, es también ser consciente del proceso que se hizo para poder estar alimentándose en ese momento de eso que yo misma sembré. otro diferenciador son los talleres que se hacen, para saber cómo alimentarnos sano, para saber como conectar con nosotras mismas, para aprender a tejer, tomar fotos y muchas otras cosas. también creo que el turismo y la moda circular son un fuerte muy potente que hace que la huerta se diferencie y resalte.

persona 6: la diferencia de esta corporación de otras organizaciones en el territorio es que es un proyecto pedagógico, comunitario y cultural que integra varias dimensiones en el territorio.

persona 7: que aquí se ensucian las manos de verdad. otras organizaciones solo hacen reuniones en salones, pero aquí el trabajo es en el surco.

persona 8: la interdisciplinariedad, ver cómo mezclan la moda circular con la agroecología es algo que no se encuentra en cualquier lado.

persona 9: la mayoría de las fundaciones se sienten como oficinas metidas en el barrio; la huerta se siente como el patio de la casa de todos, es un proceso que no se siente forzado ni plástico. esa organicidad y ese vínculo le dan una mística que otras organizaciones más institucionales no tienen.

persona 10: su capacidad de unir la memoria del conflicto con la esperanza de la siembra ese relato es único en el territorio.

pregunta 4: ¿cuáles considera que han sido los principales logros de la corporación en los últimos años?

persona 1: uno de sus principales logros ha sido consolidar una base asociativa que cree en su dirigencia. también se destacan los procesos de producción desde la huerta, los recorridos turísticos y la incidencia que ha logrado en la red de huertas del área metropolitana, así como su participación en distintos procesos y actividades del territorio.

persona 2: los logros son ese compromiso de cuidar la naturaleza, de alimentar a las personas con la siembra en espacios reducidos, eso es lo que yo siento que ha sido el mayor logro; que miren como buscar un espacio para nosotros mismos, más allá de algo comercial.

persona 3: eh, pues los principales logros son es pues primero. conseguir como los contactos para para ellos poder tener esa su solidaridad con la comunidad, pues que entregan los mercados y las cosas. eso para mí me parece un logro super importante porque ellos están ayudando a la comunidad y el turismo también va ahí porque eso va a hacer que la comunidad sea más visible para toda la ciudad.

persona 4: yo creo que la huerta tiene muchos logros para destacar, pero los principales para mí serían como la consolidación de un modelo pedagógico propio, lo que ya vamos a aprender haciendo, eh la creación del sistema de circulación de alimentos, que finalmente lo que hace es como mitigar el hambre local y la dignificación de la memoria de las a través de los recorridos turísticos comunitarios.

persona 5: para mí, los logros de la huerta han sido el posicionamiento que se ha obtenido. aprender a manejar redes, visibilizarnos más para obtener apoyo de fundaciones y organizaciones es esencial, también el crecimiento mental es un logro muy grande porque todos los que entramos a la huerta estábamos con un conocimiento muy criollo por así decirlo, pero con la ayuda de todos y todas una logra expandir su conocimiento y entender muchas cosas más sobre el compartir, el turismo, la moda y el cultivo.

persona 6: los principales logros de la corporación han sido la visibilidad con varias corporaciones y con la comunidad.

persona 7: haber recuperado ese pedazo de tierra que antes no servía para nada y ahora da de comer.

persona 8: el impacto en la conciencia de los jóvenes que llegan buscando redes sociales y terminan enamorados del compostaje.

persona 9: para alguien que observa desde afuera, el mayor logro es la permanencia. en una ciudad donde todo es efímero, que ellos sigan ahí dándole vida al espacio es un hit, también han logrado que el nombre de la huerta suene en otros parches de medellín, sacando a santo domingo de los estigmas de siempre.

persona 10: el reconocimiento que le han dado al barrio, ahora viene gente de otros países a conocer la huerta escuela.

pregunta 5 : ¿qué aprendizajes han quedado de estos procesos?

persona 1: uno de los aprendizajes más valiosos es la importancia de desarrollar actividades de liderazgo y articulación con los asociados, así como comprender que el enfoque empresarial es necesario para que las organizaciones sociales y comunitarias logren sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Persona 2: el cuidado, la atención, la dedicación y el amor por la naturaleza hacen que la madre tierra responda con prontitud en la sanidad de la alimentación y de lo que se esta cultivando.

Persona 3: por ejemplo, la huerta tiene un recorrido por el barrio que es a mí me parece muy bonito y muy especial porque es como tener la memoria de cómo se ha construido pues el barrio en el que estamos y la comuna y sobre todo también tienen su desarrollo sostenible de la ropa y también pues como ser consciente de lo difícil que es sembrar algo y más tenerlo ahí constantemente. eso también es un aprendizaje muy bueno que me llevo.

Persona 4: creo eh que el trabajo manual tiene un valor muy terapéutico dentro de este espacio y eh que aquí nada se desperdicia tanto el residuo orgánico o bueno, el compostaje eh como la ropa de segunda mano desde la economía circular a aquí son recursos que nosotros consideramos muy valiosos y que creemos que con organización se pueden lograr cosas muy grandes.

persona 5: mis aprendizajes han sido a nivel mental, la siento muy amañadora; a las personas, el espacio y lo que se hace allá, en ese lugar una se olvida de los problemas y entra en un estado de relajación, conexión y aprendizaje total.

Persona 6: el aprendizaje que ha dejado los procesos es que la constancia puede construir un territorio mucho más amigable con el medio ambiente.

Persona 7: que la naturaleza tiene su tiempo y que no se puede afanar a la tierra; hay que tener paciencia.

Persona 8: que la autogestión es difícil, pero es la única forma de mantener la independencia política.

Persona 9 que el ritmo del barrio es distinto al de los proyectos de escritorio, se aprende que si la comunidad no siente el espacio como propio, la maleza se lo come todo. la clave siempre ha sido el vínculo humano por encima del técnico.

Persona 10: que el turismo comunitario solo funciona si la comunidad se siente orgullosa de lo que tiene.

pregunta 6. ¿cuáles cree que son hoy los retos más grandes que enfrenta la corporación, tanto interna como externamente?

Persona 1: internamente, uno de los principales retos es el flujo de caja, para que sea acorde con los proyectos que se quieren desarrollar y con las necesidades de la base asociativa.

externamente, los retos están en fortalecer la contratación y ampliar alianzas que permitan aumentar los canales de comercialización de sus productos y servicios, logrando llegar a más lugares y consolidar nuevas iniciativas.

Persona 2: pienso que la corporación debe ampliarse porque el objetivo y la visión tiene al respecto, amerita darse a conocer más abiertamente a la sociedad y que se puede ampliar en un espacio reducido el cultivo de hidroponía horizontal, eso sería un resultado maravilloso.

Persona 3: pues internamente es bueno interna y externamente es eh seguir como buscando la financiación porque ese tema es muy complejo porque se tienen que ser visibles ante la gente para que ellos puedan pues tener su sostenibilidad ya en la huerta.

Persona 4: eh, dentro de los internos creo que la formalización administrativa y como el relevo generacional porque a nosotros nos interesa que los jóvenes se apropien del espacio, que conozcan lo que hacemos en la huerta y que este proceso sea cada vez mucho más grande y mucho más visible, mucho más conocido. entonces, desde lo interno creo que nos debemos una organización para que esto se pueda lograr, pero desde lo externo tenemos factores como el cambio climático, pues que muchas veces nos pueden afectar las cosechas y eh la sostenibilidad financiera. creo que también es un punto muy importante porque a nosotros no nos interesa perder la autonomía.

Persona 5: considero que, así como ha crecido la huerta, lo cual es bueno también ha traído unos problemas que son de comunicación entre los integrantes. es crucial aprender a comunicarse con el otro para mantener el valor del respeto.

Persona 6: el reto más grande que enfrenta la corporación internamente es mantener las plantas, eh mantener la comunidad que ya ha construido y externamente es darle mucha más visibilidad para que otras comunidades puedan asistir a ella.

Persona 7: el agua, a veces es difícil conseguir el riego suficiente cuando el clima se pone pesado.

Persona 8: la sistematización técnica de los cultivos para mejorar la producción sin perder lo ancestral.

Persona 9: el reto externo es no dejarse tragar por la gentrificación social o el turismo que solo viene a tomarse la foto y no deja nada. internamente, el desafío es la autonomía financiera, necesitan dejar de depender tanto de la buena voluntad y empezar a verse como una marca social que genere sus propios recursos.

Persona 10: la seguridad en los recorridos y el mantenimiento de los senderos para los turistas.

pregunta 7: si usted imagina la corporación dentro de 5 a 10 años:

¿cómo se imagina que debería estar posicionada?

¿qué logros se deberían haber alcanzado?

¿qué transformaciones en el territorio deberían verse?

Persona 1: imagino una corporación sólida, fuerte y con incidencia no solo en el barrio santo domingo, sino también en otros barrios del sector nororiental y en el área metropolitana. asimismo, visualizo cambios importantes en la conciencia del territorio frente a las situaciones de vulnerabilidad, mayor crecimiento cultural, más participación juvenil, más articulación con instituciones públicas y mejoras en infraestructura, procesos culturales y artísticos, así como el fortalecimiento y expansión de huertas comunitarias.

Persona 2: yo me imagino a la corporación de cinco a diez años con un cultivo horizontal y con cantidad de resultado, de productos. la veo como una comercializadora de productos que si se dedican a producir no tanto de sino a reducirlos puede comercializar en grande escala y se pueden ampliar más y exportar.

Persona 3: dentro de c 10 años más o menos ya digamos con más con más contactos. entonces que al haber más contacto se puede crecer mucho más dentro de la huerta y ya teniendo pues como más visualización dentro de toda la ciudad, que ya se puedan hacer más recorridos y sí. muy bien. o sea, como como posicionar bastante el turismo.

Persona 4: yo visualizo la huerta entre 5 y 10 años eh como un referente regional en agroecología urbana y turismo de memoria. creo que se merece ese posicionamiento. eh, creo que nos debemos también como contar con una red de intercambio de semillas propias y con una marca de economía circular consolidada. y eh creo que también lo veo como un territorio con mayor cohesión social, donde el hambre se reduzca y el tejido comunitario sea como el principal escudo contra la violencia

Persona 5: la veo en diez años siendo muchísimo más grande, de pronto con otras sedes, siendo el número uno en turismo, memoria y en economía circular.

Persona 6: la imagino mucho más donde muchas corporaciones estén unidas, donde ya sea un centro pedagógico mucho más grande que pueda aliar a universidades y escuelas.

Persona 7: la veo con árboles frutales ya grandes dando sombra y fruta para todos los niños del barrio.

Persona 8: como una escuela acreditada donde se den diplomados en agroecología urbana certificados.

Persona 9: me la imagino como un referente de agro-cultura urbana en latinoamérica, un lugar donde un pelado de la 1 pueda ser guía, agrónomo o gestor cultural; vería una transformación estética del barrio donde la huerta sea el detonante de una red de techos y balcones verdes en toda la zona.

Persona 10: como el destino turístico número uno de la comuna, con una infraestructura sostenible y bonita.

pregunta 8: para lograr esas metas, ¿qué acciones concretas o estrategias considera necesarias?

Persona 1: es fundamental continuar fortaleciendo la participación ciudadana, participar en convocatorias, articularse con aliados estratégicos del sector público y privado, y mantener visible el accionar de la corporación a través de redes sociales, testimonios y participación en todos los espacios posibles.

Persona 2: la transformación es que desde muy niños enseñan el cuidado de la naturaleza, de la tierra, del medio ambiente. desde ahí pienso que la formación se da para generar conciencia y querer más lo que la naturaleza nos enseña.

Persona 3: pues, por ejemplo, sí, eh, por ejemplo, el manejo de redes, ya eso es muy importante porque por ahí es donde uno se hace visible pues para la gente y eso al haber más gente, obviamente uno se puede posicionar más tanto económicamente como a plan pues del proyecto.

Persona 4: implementar certificaciones de saberes me parece algo muy importante porque hay muchas personas que les interesa venir adquirir los conocimientos de la huerta, pero también ampliarlos e escalar como ese modelo de turismo comunitario a plataformas digitales eh para traer el apoyo masivo.

Persona 5: manejar mejor las redes, para promocionarnos y que las demás personas se interesen en ir y apoyar el proceso.

Persona 6: debe tener unas rutas de turismo ya concretas donde ya varias personas a la semana puedan incluirse en esta ruta, fortalecer comunicación con las instituciones y crear proyectos productivos sostenibles.

Persona 7: hacer más convites los fines de semana para que los hombres del barrio también se metan a trabajar la tierra.

Persona 8: crear una base de datos de semillas nativas para no depender de comprar afuera.

Persona 9: necesitan una estrategia de narrativa visual potente, tienen que contar lo que hacen con una estética que enganche a las nuevas generaciones y que ser parte de la huerta sea cool. también, diversificar sus servicios: talleres de diseño con materiales orgánicos y venta de productos con sello de origen comuna 1.

Persona 10: alianzas con agencias de viajes que tengan sentido social y no solo comercial.

pregunta 9. ¿qué capacidades internas se deben desarrollar para avanzar?

Persona 1: la corporación debe fortalecer sus capacidades administrativas, financieras, comerciales y de gestión de proyectos, consolidando un equipo definido y remunerado. aunque el trabajo de los asociados se realiza con amor y sentido de pertenencia, es importante reconocer y remunerar esas labores. fortalecer la estructura administrativa y financiera permitirá un mayor crecimiento organizacional.

Persona 2: habría que coger un entorno seguro alrededor e institucionalmente ir a los colegios y enseñarles a los niños una catedra o clase, semanal, que les ayude a generar conciencia a los niños sobre la siembra y el cultivo.

Persona 3: pues la verdad, seguir, seguir y no rendirse porque el proyecto tiene una muy buena visión y yo sé que en un futuro puede ser mucho más grande de lo que, pues ya.

Persona 4: creo que la gestión de proyectos y comunicación digital, eh que eso ya se está trabajando y la sistematización de experiencias, como escribir lo que hacen para que no se pierda, modo dejar eso pactado para que cualquier persona si en unos años quiere venir y saber qué puede este proceso, pues lo puede hacer con mucha facilidad.

Persona 5: aprender a persistir porque a veces si se ve el desaliento cuando asisten menos personas o hay menos apoyo, pero la idea es no perder esa esperanza y aprender a unirnos más.

Persona 6: una gestión de voluntario, de voluntarios y de alianzas.

Persona 7: aprender a manejar mejor los abonos orgánicos para que la tierra no se canse.

Persona 8: capacidad de redacción de proyectos para aplicar a fondos internacionales.

Persona 9: tienen que meterle duro al marketing cultural y a la gestión de proyectos. tienen el saber de la tierra, ahora necesitan el saber del mundo digital y los negocios sociales para que la visión escale y no se quede solo en el lote.

Persona 10: dominio de un segundo idioma básico para atender mejor a los extranjeros que vienen al turismo.

pregunta 10: ¿qué aliados, instituciones o redes deberían sumarse al proceso?

Persona 1: todos los aliados del sector público, en el ámbito municipal, departamental y nacional, son importantes, no solo para el fortalecimiento económico sino también en las áreas educativa y cultural. el sector privado también es clave para generar patrocinios, procesos conjuntos y participación en iniciativas productivas.

asimismo, la comunidad y la sociedad civil son fundamentales; es necesario construir una red interna en el barrio y en el territorio que articule las distintas iniciativas existentes y fortalezca el trabajo colectivo

Persona 2: todo el que se quiera unir como aliado, las corporaciones, fundaciones, institucionalidad departamental y gubernamental. sería rico esa articulación y gestión para crecer y producir a gran escala.

Persona 3: las universidades, porque allá están jóvenes y pues la juventud, nosotros somos los que estamos como tenemos que ser conscientes de todos esos trabajos de huerta, del sembrado, porque ya acostumbro perdiendo a poquito. entonces, universidades, jóvenes, como incentivar a que visiten estos lugares.

Persona 4: creo que hay unos aliados clave como las universidades por las investigaciones técnicas y por las investigaciones sociales. eh, en varias ocasiones ya hemos contado con la presencia de ellos. eh, como también cooperativas de consumo responsable, instituciones estatales de paz, de reparación, de redes de huerteros urbanos.

Persona 5: aunque ya hay aliados de universidades creo que es necesario que se unan más, también estaría bacano algunas empresas de alimentación saludable o colectivos de moda circular.

Persona 6: la junta de acción comunal, ministerio de medio ambiente, empresas privadas con responsabilidad social ambiental.

Persona 7: el acueducto, para que nos den una tarifa especial para el riego de la huerta.

Persona 8: centros de investigación botánica para estudiar las propiedades de nuestras plantas.

Persona 9: deberían aliarse con la escena creativa de medallo: diseñadores, artistas urbanos y marcas locales que vibren con lo auténtico. también con universidades, pero bajo una lógica de intercambio, no solo de estudio, para que el conocimiento fluya en doble vía.

Persona 10: la policía de turismo y el ministerio de cultura para proteger el patrimonio inmaterial.

pregunta 11: ¿qué recomendaciones, sugerencias o mensajes finales le gustaría aportar para la construcción del plan estratégico?

Persona 2: fortalecer el trabajo interno se puede lograr los planes y objetivos específicos que se han pensado en la corporación

Persona 3: no, que eh, como mensaje dejaría que que sí que le sigan metiendo, por ejemplo, a los eventos, a la moda circular, porque esto también va a generar pues ingresos para seguir sosteniendo la huerta, eh, que ya no sea tanto el voluntariado, sino que también se pueda tener un auto sostenimiento, pues, económicamente y incentivar más el turismo, porque entre más gente venga, más gente va a conocer la historia de la comunidad de la huerta, entonces también se va a generar eh más pues más economía y se puede pues ir agrandando el proyecto como tal.

Persona 4: que hagan la sistematización de experiencias, como escribir lo que hacen para que no se pierda, modo dejar eso pactado para que cualquier persona si en unos años quiere venir y saber qué puede este proceso, pues lo puede hacer con mucha facilidad.

Persona 5: seguir insistiendo en la misión, visión y valores ya que eso ha hecho que la corporación coja mucho más sentido y se vea mucho más organizada. me parece importante siempre hacer claro esos puntos en las reuniones y de pronto tener esto físico en algún espacio de la huerta.

Persona 6: que se fortalezca el sentido de pertenencia y una participación mucho más activa.

Persona 7: que no se olviden de la raíz; que por muy grandes que sean, sigan escuchando a la tierra.

Persona 8: que el plan estratégico sea un documento vivo, que se revise cada año con la comunidad.

Persona 9: mi mensaje es: "piénsenlo en grande, pero manténganlo real", que el plan tenga la ambición de una multinacional, pero la sencillez de una conversación en la esquina y que no se olviden que su mayor activo es la historia que cuentan y la tierra que pisan.

Persona 10: confiar en el proceso, que lo que se ha construido es oro puro para este territorio.

Anexo 3: Grupo Focal objetivo 2

Transcripción del grupo focal:

La investigadora, Rosalbina: Buenas tardes. ¿Están de acuerdo con que gravemos? Nos encontramos hoy 26 de marzo, siendo las 2:30 de la tarde en la Corporación Huerta Escuela Ester Vázquez. Eh, este grupo focal está compuesto por 8 personas: María del Mar (persona 1), Julián (persona 2), Teresita (persona 3), Cecilia (persona 4), Gladis (persona 5), Empera (persona 6), Héctor (persona 7) y Mary (persona 8). La idea es que lo hagamos de manera conversada, como les he venido contando yo estoy diseñando el plan estratégico de la huerta, por lo tanto, ustedes como protagonistas es importante que hagan parte activa de esta construcción, el objetivo principal de este grupo focal es diseñar la estructura del plan estratégico de la corporación Huerta Escuela Ester Vázquez. Vamos a conversar en torno a unas preguntas orientadoras que nos den luces sobre la misión, la visión y los valores corporativos. no nos vamos a presentar porque nos conocemos suficiente. Entonces vamos pues a omitir como esa parte.

En un primer momento vamos a hablar sobre la esencia de la Corporación — Muy bien. Bueno, entonces chicos y chicas, como les dije, pues estamos buscando estructurar como el plan estratégico, no nos vamos a presentar porque nos conocemos suficiente. Entonces vamos pues a omitir como esa parte. Ya hablamos de los objetivos del proyecto también que se los leí en el consentimiento informado y también eh sobre el concepto de plan estratégico que les estaba preguntando. Bueno, ahorita vamos entonces, a tener una pregunta orientadora. ¿Cómo describirían en sus propias palabras la esencia de la corporación? ¿Quién quiere empezar? — En sus propias palabras, ¿cómo es la esencia? ¿Cuál creen ustedes que es la esencia de la corporación? —

(persona 3), Es como el ambiente que se respira cuando uno llega acá. Uno, yo soy una de las personas que cuando yo vengo acá yo me siento muy feliz. No vengo muy seguido porque tengo muchos compromisos, pero me encanta, me encanta estar acá.

Rosalbina, orientadora: ¿Y qué te gusta tanto?

(persona 3): Como la unidad entre todos nosotros, venir a la siembra, a recoger y estar como reunidos acá en el en este evento, en este entorno tan lindo, muy lindo, muy lindo esto acá.

Rosalbina, orientadora: Muy bien, Teresita.

(persona 2): Eh, yo pienso que la esencia también está como en toda la naturaleza. de toda recuperar pues como todas esas memorias, esas tradiciones que nos dejaron pues como nuestros antepasados, como de no olvidarnos pues como de este lugar, de lo que ha sido. Pienso que eso ha sido pues como muy pues parte de la esencia de la huerta.

Rosalbina, orientadora: Gladis, ¿cuál crees que es la esencia de la huerta?

(Persona 5): La esencia para mí... o de la corporación en general con todo lo que hace... el ambiente que es como campestre. Eh, la naturaleza.

(persona 4): Bueno, el cuidado del medio ambiente, el cuidado de la naturaleza, el cuidado personal a través de la transformación y la recuperación de productos y recursos naturales. Entonces, como aprovechar todos esos recursos para el beneficio propio y como esos recursos van a favor de nuestra salud, de nuestro bienestar y poderle pues como compartir esto a las personas. Esa es como la esencia.

Rosalbina, orientadora: Diferenciación en el Territorio — Muy bien. Y en ese mismo sentido, ¿entonces que les gusta del espacio? les gustan las juntanzas, les gusta lo que se comparte, lo que se vive en este espacio, el cuidado tanto personal como ambiental. Entonces, ¿qué diferencia o qué hace única esta corporación con otras? ¿Qué marca la diferencia de esta corporación con relación a otras en el territorio?

(persona 2): Eh, que es una organización abierta, pues, como la comunidad, de que se crean eh vínculos de con las personas, ¿cierto?, de aquí no solamente como que se viene y se comparte una sola vez, sino que uno ya está creando pues como esos vínculos con otras personas, está creando como esos grupos con los que puede eh por ejemplo venir a sembrar o ir a cocer. Entonces para mí creo que eso lo diferencia mucho de las otras organizaciones de que no está pues como priorizada para hacer venta de productos o servicios, sino más un espacio para la comunidad y aprendizaje, creería yo.

Rosalbina, orientadora: Muy bien, Gladis María

(persona 5): Sí, que es muy libre para la gente venir, que está abierta al público, tanto para las siembras como para todas las actividades que se hacen aquí y que es un espacio bueno para compartir con los demás.

(persona 2): No, yo quería pues como ayudarles con la respuesta, ¿cierto? Por ejemplo, uno se diferencia de otros por el precio, ¿cierto? Unas personas prefieren comprar como comprar por el precio, otros por la calidad, otros por el servicio, ¿cierto? Son muchos factores los que eh pueden estar en esa pues con esa respuesta de lo que lo hace diferente.

Rosalbina, orientadora: Y el mismo objeto también puede ser, ¿cierto? Porque otras organizaciones del territorio, por ejemplo, no tienen huerta, no tienen las líneas que nosotros tenemos. Entonces, también es eso por los servicios que brindamos. Cecilia

(persona 4): Sí, la familiaridad que hay entre los participantes y las personas que llegan, las personas que están como visitantes o como locales o bueno, que hacen parte de alguna manera de la corporación. Entonces, lo que se busca es que vuelvan, lo que se busca es que se queden con nosotros o que o que hagan parte pues como de un proceso natural.

Mary, participante: el espacio donde está ubicada, que es como campestre, no parece que estamos en la comuna 1, también que no solo es social, sino que busca sostenibilidad para las asociadas.

Rosalbina, orientadora: Muy bien, Teresita.

(persona 3): Ya todos lo dijeron. Ya yo apoyo todas esas cosas que han dicho porque eso es muy verídico. La unión, la unión que se hace acá entre todos. Eh, el espacio es muy agradable. Uno viene acá y uno no quisiera ir.

Rosalbina, orientadora: Y cuando usted va a otras organizaciones, ¿qué encuentra distinto?

(persona 3): Eh, no

Rosalbina, orientadora: No vas a ninguna otra. ¿María del Mar, ya quiere decir alguna cosa?

(persona 1): Que yo siento que lo que la hace diferenciadora es lo que dice Julián, como los vínculos que se crean, eh, que también uno acá puede venir y la experiencia de también sembrar, no solamente comprar, sino sembrar y poder conectar.

Rosalbina, orientadora: Aportes a la Comunidad — Muy bien. ¿Y qué creen ustedes que es el aporte más grande que la corporación hace a la comunidad?

(persona 4): El cuidado ambiental, el cuidado ambiental, el cuidado personal eh a través de los de los recursos naturales, del aprovechamiento de los recursos naturales, el aprendizaje, el que las personas pues conozcan, se informen, se enteren y se conecten con ese con esa filosofía de del cuidado ambiental y del cuidado natural.

(persona 7): ah, los proyectos que se desarrollan, todo lo que hacemos sobre seguridad alimentaria, tener la posibilidad de cultivar los propios alimentos. La cultura de aprovechar todo y no generar desperdicios.

Rosalbina, orientadora: Eh, Teresita ¿Cuál es el aporte más grande que la corporación hace a la comunidad?

(persona 3): Acá hay un espacio donde las personas podemos traer las cáscaras que a nosotros para nosotros es basura, pero para acá no. Para acá se produce compostaje para las plantas.

(persona 2): Eh, yo pienso que lo que lo hace ser como eh especial es el generar conciencia, ¿cierto? De saber que los alimentos no deben ser pues como tratados como con químicos o de saber de dónde vienen pues como estos productos, ¿cierto? Que muchas veces la industria también, o sea, no nos crea esa necesidad de que, pues tenemos que comer, ¿cierto? De alguna forma, pero no nos vende otras ideas muy muy tóxicas. por ejemplo, nos vende muchos productos con químicos y no nos dicen que esos productos vienen pues como así tratados o bueno, sí nos dicen, pero no somos conscientes o no nos alcanzamos pues como a concientizar pues de que esos productos son tóxicos o que nos hacen daño. Entonces creo que eso pues hace muy especial a la huerta, ¿cierto? Como de rescatar siempre que los productos pues como de su procedencia, de saber eh cómo han sido pues como tratados o cómo han hecho pues como para crecer. Eso es muy especial pues en todo el todo.

(persona 1): Para mí lo que la hace especial es como los diferentes talleres que hacen acá dentro del espacio para concientizar sobre el consumo.

Rosalbina, orientadora: Muy bien.

(persona 4): También la hace especial el tema de los recuerdos, de las memorias, de las remembranzas, porque este es un espacio donde uno encuentra memoria, donde está decorado como con un ambiente campero. un ambiente campesino de nuestras de nuestros antepasados. Entonces, el recordar ese ese tema y tenerlo ahí presente lo hace también importante y especial.

Rosalbina, orientadora: Valores y Conservación — Muy bien. Bueno, ahí vamos avanzando.

Todo eso que ustedes dijeron o han dicho, apunta a la misión. Sí, sí, lo notaron que apunta a la misión, eh, como la esencia, lo que somos. Entonces, muy bien. Y ahorita vamos a decir qué debería mantener por encima de todo la huerta. ¿Qué se debería de mantener? Sí, sí, me hago entender. Por encima de todo, ¿qué debería de mantener o de conservar?

(persona 4): Pues su capital humano, pues las personas que vengan y participen, eh, y sean voluntarias. Es superimportante.

(persona 2): Sí, yo también pienso como muy similar a Ceci. Yo creo que las personas hacen pues como que todo esto sea cierto, la preservación del medio ambiente, o sea, si no hay personas, pues como que nada de esto sería posible. Entonces creo que lo que debería pues como

conservarse sería pues como todos esos vínculos con las personas que hay pues como o crear más o cierto como como fortalecerlos.

(persona 6): Yo creo que debe conservar las puertas abiertas, que todas las personas encuentren acá un lugar, para desaburrir, pa cocinar, para hacer actividades de salud mental.

Rosalbina, orientadora: Teresita.

(persona 3): La responsabilidad.

Rosalbina, orientadora: Perfecto. Responsabilidad. ¿Qué más?

(persona 3): Y el amor a este espacio.

Rosalbina, orientadora: Muy bien, Teresita dio en el punto, Teresita, porque esta pregunta apunta a los valores. Entonces mencionas justo como en uno de esos valores que es la responsabilidad. ¿Y qué otros valores creen ustedes que se deben conservar?

(persona 5): El respeto y el compañerismo

(persona 4): Sí, la constancia, el compromiso, la el ubicarme en qué lugar ocupo y por qué estoy acá en este espacio y porque a veces nos identificamos por qué estamos o qué estamos haciendo y no valoramos pues ese ese papel, pero es importante eh aterrizar eso.

Rosalbina, orientadora: En clave de valores, ¿qué creen que debemos conservar?

(persona 1): La tolerancia entre todos y el respeto también me parece importante.

(persona 2): Sí, el respeto, cierto, el respeto entre nosotros mismos, el respeto con el medio ambiente, con la naturaleza, ese respeto, pues como hacia todo lo que nos rodea, porque, o sea, creemos que estamos en un lugar que nos pertenece, pero en realidad estamos es ubicados en un lugar que es de todo, ¿cierto? No solamente hay una persona.

Rosalbina, orientadora: Visión a Futuro — Perfecto. Muy bien. Bueno, ¿y se imaginan la corporación en 10 años? ¿Cómo la visualizan?

(persona 3): Que fuera bien grande, bien que fuera bien espandosa, que hubiera harta gente. — Qué rico. Me la imagino así.

(persona 2): Con más animales, con más fauna, como con más diversidad.

(persona 1): Sí, también la veo igual como con más animales, que haya también más personas, más familias y ya que sea mucho más grande.

Rosalbina, orientadora: ¿Cómo te lo imaginas?

(persona 5): Que sea algo así como un buen plan turista.

(persona 4): Me la imagino muy estructurada. sostenible. Em, como dice la compañera, viniendo con atendiendo muchos visitantes, atendiendo muchos grupos.

(persona 6): **umm** me la imagino con muchos proyectos, que se genere recursos económicos para las asociadas y los que trabajan, que ya no sea voluntariado todo.

(persona 8) Si, yo creo que seguir unidos trabajar mucho para sacar la huerta adelante y crecer.

Rosalbina, orientadora: Conclusión y Próximos Pasos — Ah, bueno, hay que trabajar para eso.

Hay que trabajar, trabajar para que lleguemos a ser muy grandes. Bueno, chicos, ahí vamos como concluyendo las preguntas centrales de la estructura. Entonces, yo creo que emergieron como asuntos muy importantes que tienen que ver con el espacio, como lo importante que es, lo que representa, eh cómo nos sentimos en este espacio, entonces digamos el que hacer, eh lo importante que es esta huerta para la comunidad en términos de soberanía alimentaria, en términos de alimentación saludable y consciente, en términos de educación ambiental.

Entonces, digamos pues que todos esos son asuntos que apuntan a nuestras líneas de acciones. Realmente eso es lo que queremos ver y como se visualiza en 10 años eh eh yo creo que es eso. Nos vemos grandes, estructurados, eh autosostenibles, sustentables, eh una huerta productiva con muchos visitantes que genere ingresos también es importante porque también esto es una empresa. Bueno, les cuento que de esto pues ya yo me llevo todo este material, debo hacer unas entrevistas adicionales, voy a sistematizar y hacer el análisis y a darle forma como a esto que ustedes han dicho y luego con eso yo empiezo a construir todo el plan, el plan estratégico además con el diagnóstico que fue lo que hicimos en el taller. Y ya luego vamos a hacer un taller final donde les voy a socializar cómo quedó y ya ustedes me van a decir si sí se ven ahí, si lo que expresaron sí quedó puesto ahí que ajustes hacer y ya ahí se me termina pues como mi propuesta y quedo lista para presentar a los jurados mi proyecto de grado y ya la graduación que será este año. Entonces es como eso era cortico. Muchas gracias. La foto grupal nos tomamos una fotico como en selfi para que o la ponemos, bueno se nos fueron Héctor, Mary y Empera, tenían afán.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acero, L. C. P. (2023). *Dirección estratégica*. Ecoe ediciones.

Alcaldía de Medellín. Departamento Administrativo de Planeación Plan de Desarrollo Local de la comuna 1 – Popular - Documento Estratégico (2014)

Antunes, A. L., Barateiro, J., y Cardoso, E. (2024). Strategic Analysis in the Public Sector using Semantic Web Technologies. *Digital Government: Research and Practice*.
<https://doi.org/10.1145/3656587>

Asamblea Departamental de Antioquia. (20 de noviembre de 2020). Ordenanza 24 de 2020: Por la cual se crea la política pública departamental de asociatividad rural y fomento al cooperativismo en el departamento de Antioquia. Gaceta Oficial Departamental.

Banco Interamericano de Desarrollo (INDES) (2006). *La Gerencia Social*. Washington, D.C.: BID.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/001207>.

Bermúdez Gómez, I. J., Cormane Rojas, F. A., y Zambrano Trujillo, M. N. (2022). *Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Caproin SA* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual).

Caceres, N. D., y Pérez, C. S. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. Espacios.

Ceballos, M. M. (2004). Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves–MAC. *elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC*.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.

Colcha Tierra, M. A. (2026). Estrategia de asociatividad comunitaria para el desarrollo local de la parroquia San Gerardo.

Concejo de Medellín. (21 de septiembre de 2011). Acuerdo 041 de 2011: Por el cual se institucionaliza la Política Pública para la Economía Solidaria en el Municipio de Medellín. Gaceta Oficial Municipal.

Congreso de la república de Colombia, La ley 74 de 1968, 26 de diciembre, artículo 22

Congreso de la república de Colombia, La ley 79 de 1988, el 23 de diciembre en su artículo 1°
Facilita la aplicación de la doctrina cooperativa y fortalece la economía social.

Congreso de la república de Colombia La ley 2143 de 2021, el 10 de agosto en su artículo 1°
Objetivo de las asociaciones Mutualistas.

Congreso de la república de Colombia Ley 2219 de 2022 el 30 de junio, artículo 1. Objeto: la presente ley tiene por objeto establecer el marco jurídico para la constitución, registro, certificación y vigilancia de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias.

Congreso de la República de Colombia. (4 de agosto de 1998). Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Diario Oficial No. 43.357.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2021). Documento CONPES 4051: Política Pública para la Inclusión Financiera y la Educación Económica y Financiera. Departamento Nacional de Planeación.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4051.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991) art. 58 y 333.

Decreto 2150 de 1995, presidente de la República de Colombia, ley antitrámites.

De Negri Filho, A. (2021). *Modelos de protección social y el imperativo ético de la equidad*.

SciELO en Perspectiva.

Forni, P., y De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Sociológica (México)*, 35(101), 159-195.

Gairín Sallán, J., y Muñoz Moreno, J. L. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones.

Gobernación de Antioquia. (20 de febrero de 2018). Decreto 0842 de 2018: Por el cual se reglamenta la Ordenanza 68 de 2017 y se crea el Consejo para la Promoción y Desarrollo de la Economía Social y Solidaria -COPRODES

Gómez Solano, E. J. (2020) La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá [Tesis Maestría, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres.

Guanuche, R. E., Verdezoto R., M. D. R., y Romero, D. J. (2024). "Estrategia empresarial: Una reflexión teórica." *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 30, Nº 3, julio-septiembre, pp. 411-424.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

López Hernández, C., y Porras Villadiego, M. L. (2005). Diseño de direccionamiento estratégico para la corporación GAIA.

Marchioni, M. (1999). Comunidad, participación y desarrollo. *Madrid: Editorial Popular*, 27.

Mezones, F., Moro, J., Vera, M., Repetto, F., y Contreras, M. E. (2005). La gerencia social ante los

nuevos retos del desarrollo social en América Latina. Inter-American Development Bank.

Oliveira, C., Pereira, M., Rodrigues, M. M. M., y Rodrigues, R. (2024). Entrepreneur's strategy leveraged and monitored by the interrelation of ERP and BSC. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 48(1), 19–48. <https://doi.org/10.31341/jios.48.1.2>

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).

Parra Castrillón, J. E. (2024). *Barriers to strategic direction in community-based social organizations*. *Tendencias*, 25(2), 1-25.

Pulido, M. D. C. (2018). *Diseño de un proceso de planeación estratégica para la empresa de servicios temporales 'Empleos Archipiélago'*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio de la UNAL.

Romero, M. Á. M., Tiza, D. R. H., Murillo, J. P. M., Cervantez, D. O. O., & Ordóñez, G. I. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo.

Rueda, J. R. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51780>

Sanabria, M. (2007). Of the Concepts Administration, Government, Management and Administration: Some Elements Court Epistemology and Contributions to Greater Understanding. *Revista Universidad y Empresa Working* (13).

Sánchez, Maream J., Fernández, Mariela, y Díaz, Juan C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

Shanti adik indri. (2024). Mapa de Estrategia Empresarial e Indicadores Clave de Desempeño para Tienda de Mascotas Saffron Basada en el Cuadro de Mando Integral. <https://doi.org/https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-019>

Suárez Tigrero, J. D. (2026). *Implementación de estrategias participativas para la comunicación comunitaria dentro del barrio San José en Puerto Hondo* (Bachelor's thesis).

Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves. *Instituto Multidisciplinario de Biología Vegetal. CONICET*, 2.

Universidad de Trabajo y Asuntos Sociales. (2024). *Sistema de indicadores de evaluación del desempeño en la Universidad de Trabajo y Asuntos Sociales en condiciones de autonomía financiera*.

Vargas, I. S., Calva, A. L. G., y Camacho, J. H. (2015). Business Model Canvas. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(5), 1-6.

World Economic Forum (2019). Los desafíos del Foro Económico Mundial 2019. <http://blogs.eltiempo.com/digital-jumper/2019/01/28/los-desafios-del-foro-economico-mundial-2019/>.