



**Formulación de Plan estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional  
de la Fundación Casa de los sueños barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá**

**Estudiantes**

Karen Vivian Buitrago Meléndez

ID: 000691688

Rafael Guerra Beltrán

ID: 000688057

José Antonio Márquez Rodríguez

ID: 000305309

Hugo Andrés Rubiano Charry

ID: 000045644

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Especialización en Gerencia Social**

**Sede principal**

Bogotá D.C Junio, 2019

**Formulación de Plan estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional  
de la Fundación Casa de los sueños barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá**

**Estudiantes**

Karen Vivian Buitrago Meléndez

ID: 000691688

Rafael Guerra Beltrán

ID: 000688057

José Antonio Márquez Rodríguez

ID: 000305309

Hugo Andrés Rubiano Charry

ID: 000045644

**Profesor Tutor**

Nazly Munera Montoya

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Sede principal**

**Especialización en Gerencia Social**

Bogotá D.C, junio,2019

## **Dedicatoria**

A mi Mamá Betuel quien ha sido mi mayor inspiración para perseguir mis sueños, A mis hermanas Candelaria, Solangel y Otilia quienes a pesar de la distancia todos los días están cerca de mi corazón, A Luis Hernando Sabogal Osuna quien ha creído en mí, aun cuando ni yo mismo lo hacía, mi gran amigo y maestro en la vida.

Jose Antonio Márquez Rodríguez

Quiero dedicar este resultado académico a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza en este camino, a mi esposa Sandra Milena, a mi hijo Juan José y a mis padres José Antonio y Blanca Gloria, quienes son mi mayor motivación para luchar y lograr estos objetivos de crecimiento personal y profesional. A mis compañeros que fueron mi apoyo incondicional y soporte para cumplir con las actividades académicas que culminamos satisfactoriamente.

Rafael Guerra Beltrán

Dedico este logro a la vida por la oportunidad brindada para continuar en este proceso profesional desde el área social, dándome como principal apoyo a mi Madre, quien me impulsa a continuar siempre adelante haciéndole frente a todos los retos que se puedan presentar. A mi hija, por ser el motor de mi vida; a mi padre que me dio el primer peldaño en esta vida profesional; a mis tías y tío, que continúan a mi lado ofreciéndome su incondicional apoyo.

Karen Vivian Buitrago

Dedico a Dios por cada momento de mi vida que me ha permitido poderme formar más cada día y al padre Diego Jaramillo que me abrió las puertas de esta comunidad para el desarrollo integral de mis proyectos de vida, y también a mi madre y a cada una de las personas que me han acompañado en mi caminar hacia Dios.

Hugo Andres Rubiano Charry

## **Agradecimientos**

El presente Proyecto Integrador lo dedicamos principalmente a Dios, por darnos fuerza para continuar en este proceso académico, siendo un avance más en nuestra formación profesional; a nuestros Docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra Especialización, de manera especial a la tutora Master Nazly Munera Montoya quien orientó nuestro proyecto con paciencia y objetividad; a los integrantes de la Fundación "Casa de los Sueños", por permitirnos ver esa otra realidad social en la cual muchos somos ajenos, ofreciéndonos desde su gran aporte vocacional, una valiosa perspectiva de lo que podemos aportar desde la Gerencia Social.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1. Descripción del problema .....</b>	<b>10</b>
<i>1.1 Pregunta problema .....</i>	<i>11</i>
<b>Capítulo 2. Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 3. Objetivos General y específicos.....</b>	<b>14</b>
<i>3.1 General:.....</i>	<i>14</i>
<i>3.2 Específicos: .....</i>	<i>14</i>
<b>Capítulo 4. Diseño metodológico.....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 5. Estado del arte.....</b>	<b>18</b>
<i>5.1 Una mirada desde la Doctrina Social de la Iglesia desde un enfoque del Bien Común .....</i>	<i>18</i>
<i>5.2 Sostenibilidad a partir del Desarrollo Social Comunitario y el fomento de Tejido Social.....</i>	<i>20</i>
<i>5.3 Educación para el Desarrollo: hacia la promoción del desarrollo humano y sostenible .....</i>	<i>24</i>
<i>5.4 Sostenibilidad de las organizaciones a partir del emprendimiento y empoderamiento .....</i>	<i>26</i>
<b>Capítulo 6. Instrumentos de Recolección de Información .....</b>	<b>30</b>
<i>6.1 Entrevista estructurada .....</i>	<i>30</i>
<i>6.1.1 Modelo de entrevista.....</i>	<i>31</i>
<i>6.2 Grupo Focal.....</i>	<i>31</i>
<i>6.3 Desarrollo a escala humana y la matriz de necesidades-satisfactores .....</i>	<i>32</i>
<i>6.3.1 Diseño de guía de aplicación: Matriz de desarrollo a escala humana .....</i>	<i>34</i>
<b>Capítulo 7: Instrumento de Planeación Estratégica .....</b>	<b>41</b>
<i>7.1 Planeación Estratégica.....</i>	<i>41</i>
<i>7.1.1 Planeación.....</i>	<i>42</i>

7.1.2 Estrategia .....	44
7.1.3 Importancia de la Planeación Estratégica .....	46
7.1.3 Balance Score Card .....	49
7.1.4 Redes y Alianzas.....	51
<b>Capítulo 8. Aplicación del instrumento de planeación estratégica en la Fundación Casa de los sueños.....</b>	<b>52</b>
<i>8.1 Diagnóstico organizacional de la Fundación Casa de los sueños .....</i>	<i>53</i>
8.1.1 Línea base .....	54
8.1.2 Identificación de recursos: .....	55
8.1.3 Matriz de problemas .....	55
8.1.4 Análisis de actores involucrados/interesados .....	57
8.1.5 Matriz de objetivos .....	59
8.1.6 Matriz de actividades.....	60
<i>8.2 Análisis DOFA .....</i>	<i>61</i>
8.2.1 Formulación de la estrategia DOFA.....	66
<i>8.3 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de Mando Integra.....</i>	<i>68</i>
<b>Capítulo 9. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo 10. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>72</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1: Guía de aplicación .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 2: Modelo matriz DOFA .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3: Visión .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4: Misión .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 5: Ilustración del problema .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 6: Matriz de problemas .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 7: Análisis de actores .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 8: Matriz de objetivos .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 9: Matriz de actividades .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 10: Análisis DOFA .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 11: Formulación de estrategia DOFA .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 12: Cuadro de mando integral .....</b>	<b>70</b>

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1: Cuadro de Perspectivas .....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 2: Fundación casa de los sueños .....</b>	<b>94</b>
<b>Ilustración 3: Entrevista realizada a Camilo Gutiérrez 13 abril de 2019 .....</b>	<b>94</b>
<b>Ilustración 4: Acta 01.....</b>	<b>95</b>
<b>Ilustración 5: Acta 02.....</b>	<b>96</b>

## Resumen

La Fundación “Casa de Los Sueños” ubicada en el barrio Unir, de la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá, desarrolla actividades lúdicas orientadas a fortalecer la Atención Integral de niñas y niños en condiciones actuales de vulnerabilidad. La población atendida en su mayoría son familias dedicadas a labores de recuperación ambiental, en situación de desplazamiento por eventos de violencia en Colombia e inmigrantes de Venezuela. El presente proyecto establece elementos que permitirán a la Fundación consolidarse como organización, a partir de un ejercicio de Planeación Estratégica que brinde los principios administrativos que orienten el desarrollo sostenible de la organización, garantizando condiciones de sustentabilidad para continuar apoyando a los vinculados en el mejoramiento de su calidad de vida.

Para ello se realizará una propuesta de acciones de sostenibilidad que permitan fortalecer la estructura organizacional con base en un ejercicio de planeación estratégica. El acercamiento a la comunidad se realiza bajo un enfoque de derechos que permita la potencialización de la labor desarrollada por la Fundación, cuya actividad principal está enmarcada en la educación para el Bien Común y desarrollo comunitario,

**Variables o Palabras Clave:** Sostenibilidad, Bien Común, Desarrollo Social-Comunitario.

### **Abstract**

The foundation "Casa de los sueños" located in the neighborhood, locality of Engativá in Bogotá city, develops ludic activities oriented to strengthen the comprehensive care (attention) for Girls and Boys (children) in current conditions of vulnerability. The population served belongs to families dedicated to the work of environmental recovery, in situation of displacement and immigrants from Venezuela. This project establishes elements that will allow the foundation to consolidate itself as an organization, based on an Strategic Planning exercise that provide the sustainable development of the organization, guaranteeing sustainability conditions to continue supporting the links in the improvement of their quality of life.

It will be proposed sustainability actions that allow strengthening the organizational structure based on a strategic planning exercise. The approach to the community is carried out under a rights-based standpoint that allow the potentialization of the work developed by the foundation, which main activity is framed in the education for the common good and the community development.

**Key words:** sustainability, Common Good, Social -Community development.

## Introducción

La sociedad colombiana, especialmente desde la década de 1990 evidencia la adopción del modelo neoliberal que ha representado altas tasas de concentración de la riqueza y una reducción de acciones gubernamentales en favor de grupos sociales vulnerables (Castaño, 2002). Esta disminución de presencia institucional para resolver las fallas del mercado, ha motivado acciones colectivas que conducen a la creación de organizaciones sociales con la misión de compensar algunas necesidades básicas insatisfechas, y que busca generar mejoras en las condiciones de calidad de vida de las poblaciones vulnerables. Dado este contexto, es preciso forjar la consolidación de estas organizaciones sociales mediante estrategias que les permitan su continuidad y sostenimiento, para que continúen en la construcción del desarrollo social-comunitario desde una perspectiva del bien común, la formación de redes y el tejido de alianzas.

Es así como el presente documento explora diferentes enfoques de la gerencia social con el objetivo de brindar herramientas que permitan a la fundación “Casa de los Sueños”, potencializar sus capacidades como organización y así mismo, fortalecer su misión de mejorar la calidad de vida de los vinculados, ampliar la cobertura de servicios y gestionar redes comunitarias e interinstitucionales, orientadas a desarrollar capacidades de liderazgo y administrativas, propias para superar las situaciones adversas que pudiesen atravesar como organización.

## Capítulo 1. Descripción del problema

La Fundación “Casa de los sueños”, ubicada en la localidad de Engativá, en el barrio Unir, es una organización sin ánimo de lucro creada para la inclusión e implementación del servicio social y humanitario, con miras hacia el Bien Común desde el área de la educación, a partir de la ejecución de programas formativos dirigidos a niñas y niños y sus familias, las cuales perviven bajo niveles de marginación social, cultural y económica.

La fundación nace en el año 2016 a partir de la voluntad de un equipo profesional interdisciplinar. Respondiendo ante la vulnerabilidad evidenciada en el sector, estos profesionales adecuan un espacio como ludoteca y ofrecen varios servicios, fundamentales en su quehacer en la implementación de actividades pedagógicas para niñas y niños como parte del fomento de su desarrollo integral, sin embargo, es latente la necesidad de la articulación con otras entidades que permitan una sostenibilidad estructural.

Tanto la fundación como las familias vinculadas han desarrollado como estrategias de sostenimiento, actividades tradicionales como bazares, bingos, rifas y otras de este tipo, las cuales permiten la sostenibilidad de los programas, no obstante el recaudo de recursos es mínimo, no cuentan con entidades nacionales que apoyen el proyecto ya sea económicamente o con servicios, tan sólo el apoyo de un antropólogo de nacionalidad Holandesa que sirve como enlace en su país para recaudar fondos; las escasas fuentes de recursos han llevado en ocasiones a considerar un posible cierre de la organización, renunciando a un servicio social que minimizaría el grado de vulnerabilidad de la comunidad local.

### **1.1 Pregunta problema**

¿Qué herramientas de la planeación estratégica puede implementar la fundación Casa de los Sueños del barrio Unir, localidad de Engativá, para alcanzar su sostenibilidad organizacional?

## Capítulo 2. Justificación

El presente trabajo constituye un documento teórico, que explorará aquellas herramientas que permitirán potencializar a la Fundación “Casa de los Sueños” como organización social sostenible, brindando herramientas que bajo los fundamentos de la gerencia social aportarán para su consolidación y a partir de un ejercicio de Planeación Estratégica orientada en el enfoque de desarrollo Social Comunitario, formulando acciones conjuntas que permitan junto con la Doctrina Social de la Iglesia desde la perspectiva del bien común, potencializar conocimientos de tipo administrativos, transformación de percepciones, actitudes y valores, en pro del sostenimiento y optimización de las estrategias llevadas a cabo empíricamente, promoviendo esquemas de gestión organizacional.

Por lo anterior, esta propuesta nace como respuesta a las dificultades que ha presentado la fundación para su funcionamiento y sostenimiento, pues a pesar de los esfuerzos realizados buscando cooperación solidaria, sólo se ha reflejado apoyo de una pequeña parte de la comunidad del sector y del enlace holandés. Es por ello que con el fin de generar continuidad y mayor cobertura de los servicios brindados que optimizan la calidad de vida de quienes se vinculan, se proporcionará como herramienta para la organización, un ejercicio de Planeación Estratégica, a través del cual puedan realizar un autodiagnóstico y formular estrategias que contribuyan a su sostenibilidad en el tiempo.

Se aplicará como instrumento la entrevista a profundidad para la caracterización, diagnóstico y reconocimiento de la realidad organizacional; posteriormente, se diseñarán los

procesos de sostenibilidad, mediante el Balance Score Card. De manera conducente, el enfoque de derechos aportará al proyecto las bases orientadoras para el diseño, articulación y generación de oportunidades para la Fundación en su labor social, permitiendo dar una orientación más allá del enfoque asistencialista del cual han participado en otros programas la comunidad vinculada, proporcionando herramientas para que todos los grupos de interés pasen a ser agentes activos y promotores de la organización como protagonistas en ella y titulares de derechos.

### **Capítulo 3. Objetivos General y específicos**

#### **3.1 General:**

Formular un Plan Estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación “Casa de los sueños” barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá.

#### **3.2 Específicos:**

- Diseñar instrumentos de recolección de información para aplicar a los grupos de interés de la Fundación Casa de los Sueños.
- Desarrollar un ejercicio de planeación estratégica involucrando a los gestores de la Fundación Casa de los Sueños.
- Elaborar la estrategia DOFA y el Balance ScoreCard orientados a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación casa de los sueños.

## Capítulo 4. Diseño metodológico

El presente documento es desarrollado a partir de investigaciones documentales descritas en el “Estado del Arte”, en el cual se describen aspectos convergentes dentro de las problemáticas y situaciones entorno a La Fundación “Casa de los Sueños”. Para el desarrollo de este documento se emplearon fuentes especializadas en cuanto a sostenimiento, educación para el bien común, desarrollo social comunitario, doctrina social de la iglesia, tejido social y emprendimiento.

Teniendo en cuenta los enfoques de la investigación de tipo descriptivo, se opta por desarrollarlo desde un enfoque mixto, un punto intermedio entre el enfoque cualitativo y cuantitativo, estableciendo un diagnóstico organizacional que implica información numérica, pero también el análisis de fuentes directas que describen el entorno del problema.

De acuerdo al modelo praxeológico, se propone contribuir al desarrollo organizacional, a partir del desarrollo humano, social y económico; según Juliao (2011)

*“La praxeología se entiende como un discurso (logos), construido después de una seria reflexión, sobre una práctica particular y significativa (praxis), como un procedimiento de objetivación de la acción, como una teoría de la acción; por el tipo de análisis que realiza pretende hacer que dicha praxis sea más consciente de su lenguaje, de su funcionamiento y de lo que en ella está en juego, sobre todo del proceso social en el cual el actor o practicante está implicado y del proyecto de intervención que construye para cualificar dicho proceso; todo esto con el fin de acrecentar su pertinencia y su eficacia liberadora” (p.27)*

Metodológicamente, esta investigación se sustenta en la praxeología y sus cuatro procesos interdependientes: ver, juzgar, actuar y devolución creativa, los cuales motivan a la interacción y el diálogo de saberes entre la fundación y los cooperadores. Es así como esta propuesta de investigación se basa en los siguientes aspectos:

- Ver: desde el sentido que orienta a la reflexión y autoevaluación, donde se analizará la situación actual de la fundación, su labor con la comunidad y estructura interna, para luego determinar ejes de acción para el diseño del Plan Estratégico.
- El Juzgar: se efectúa un análisis diagnóstico de la situación con relación a los involucrados, línea base(primer momento resultado de la observación), identificación de problemas, análisis de recursos y capacidades internas. Estas dos fases conducen al desarrollo del instrumento (desde el actuar), contemplando cada una de unos componentes organizacionales, para luego generar una propuesta.
- Actuar: Las dos primeras fases dan elementos para poder abordar la propuesta en el cual se integran dos componentes: el proceso administrativo, y la administración por valores. En esta fase se desarrollará el planteamiento de la planeación estratégica para la Fundación Casa de los Sueños, como herramienta para la sostenibilidad y fortalecimiento como organización. Para este desarrollo se cuenta con un equipo de profesionales interdisciplinarios que aportan desde sus saberes elementos para la formulación de dichas herramientas.
- Devolución creativa: En esta última fase se espera con lo validado en la tercera fase, estructurar una propuesta de desarrollo sostenible que pueda aplicarse inicialmente

comoun plan piloto al interior de la organización y luego ser socializada posteriormente con la comunidad en general.

## **Capítulo 5. Estado del arte**

Con la finalidad de unir esfuerzos en la consolidación de procesos que mejoren la calidad de vida de la comunidad del barrio Unir de la localidad de Engativá, la Fundación Casa de los Sueños, viene adelantando un proceso complementario con niños y niñas del sector, quienes subsisten en condiciones socioeconómicas de alta vulnerabilidad. Este acompañamiento incluye actividades lúdicas y recreativas complementarias a las educativas escolares y se convierten en un refuerzo integral para quienes se vinculan a los programas que brinda la Fundación. Dadas las condiciones en las que opera la organización y las condiciones socioeconómicas de las familias que se vinculan a ella, se plantea un programa de fortalecimiento desde las capacidades colectivas, con base en los saberes y la experiencia, fomentando las habilidades administrativas y de cooperación que permitan generar nuevas propuestas como parte de la atención integral a esta comunidad.

En consideración a lo anterior el presente estado del arte articula los paradigmas que tendremos en cuenta para dar cumplimiento al objetivo planteado y da cuenta de enfoques que pueden fortalecer el que hacer de la organización.

### **5.1 Una mirada desde la Doctrina Social de la Iglesia desde un enfoque del Bien**

#### **Común**

La Doctrina Social de la Iglesia tiene como fin el aporte a la generación de bienestar en las comunidades, con base en su compromiso social institucional, aportando soluciones a los problemas concretos de la sociedad. La estructura del ámbito social eclesial se basa en cuatro principios basados en la persona humana que son abordados desde la fundación Casa

de los sueños al contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización desde el enfoque humano, del bien común, la subsidiariedad y solidaridad generando estrategias para contribuir a mejorar las condiciones de la vida humana, promoviendo la asociación entre las personas, la solidaridad y la cooperación, “como la exigencia de reconocer en el conjunto de los vínculos que unen a los hombres y a los grupos socialmente entre sí, el espacio ofrecido a la libertad humana para ocuparse del crecimiento común, compartido por todo” (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006c).

La Doctrina Social de la Iglesia plantea una visión desde “el marco de la solidaridad, la justicia, la dignidad y el desarrollo humano sustentable como una guía para inspirar el ámbito individual y colectivo, los comportamientos y las opciones que permitan mirar al futuro con confianza y esperanza” (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006a), los cuales son ejes orientadores dentro de la acción social a desarrollar por dicha organización.

De esta manera, se crea una articulación con el desarrollo social comunitario y la educación para el bien común, generando acciones conjuntas que permitirán consolidar de manera más sólida la sostenibilidad de las propuestas y proyectos que se desarrollan.

Desde el planteamiento de Beristain (1999) “Las intervenciones humanitarias y proyectos de desarrollo o acompañamiento intentan aliviar el sufrimiento de las personas, pero, cualquiera que sea la tarea, el trabajo de cooperación tiene profundas implicaciones psicosociales.” La ejecución de proyectos sociales, desde la comprensión inicial de las realidades orientados a la construcción de un orden social, político, económico, cultural y

ecológico, justo y solidario pretende generar compromiso con una causa común superando cualquier forma de individualismo y particularismo.

En cuanto al enfoque del bien común, es primordial la correspondencia que tiene junto al bien individual, donde propende hacia el bien de «todos nosotros», haciendo como una sola unidad. Desear *el bien común* y esforzarse por él *es exigencia de justicia y caridad*. Trabajar por el bien común es cuidar, por un lado, y utilizar, por otro, ese conjunto de instituciones que estructuran jurídica, civil, política y culturalmente la vida social, que se configura, *pólis*, como ciudad. Se ama al prójimo tanto más eficazmente, cuanto más se trabaja por un bien común que responda también a sus necesidades reales (Benedicto XVI, 2009). Sin embargo, las razones de justicia y de equidad pueden exigir, a veces, que los hombres de gobierno tengan especial cuidado de los ciudadanos más débiles, que puedan hallarse en condiciones de inferioridad, para defender sus propios derechos y asegurar sus legítimos intereses (Juan XXIII, 1963).

Por lo anterior y como parte de la responsabilidad de los individuos como seres sociales e inmersos en una comunidad, hay que considerar que la satisfacción de trabajar en defensa de los derechos fundamentales debe estar orientada por la búsqueda del bien común para la superación de dificultades comunes (Tomás de Aquino, *SummaTheologiae*, I-II, q. 2, a. 6, co).

## **5.2 Sostenibilidad a partir del Desarrollo Social Comunitario y el fomento de Tejido Social**

Para una efectiva sostenibilidad de las organizaciones sociales, se hace necesario que las personas vinculadas a las mismas se empoderen de las acciones que propendan a un

desarrollo integral y bajo procesos de corresponsabilidad, siendo partícipes en las transformaciones de su entorno; así como lo menciona Marchioni (2007, p.18), “El proceso comunitario de desarrollo local no va a existir nunca si los diversos protagonistas –y, en principal lugar, la población- no participan activa y directamente en él.”

Cuando se hace real esta premisa las personas dejan de ser agentes pasivos con rol de beneficiarios, pasando a ser protagonistas y generando un sistema organizacional sin limitarse a un liderazgo desde un equipo ajeno, garantizando así una mayor estabilidad de la organización social (para este caso la fundación).

Al identificar y concienciarse la comunidad de los aspectos más relevantes dentro de dicha transformación, se hace visible la importancia de la corresponsabilidad dentro de los procesos de cambio, donde la “reciprocidad y redes de actividad cívica también llevan a una “densificación” del tejido social, condición necesaria para que haya una sociedad civil fuerte (Putnam, 1993a), [...]. Además, las redes de cooperación que cruzan los clivajes sociales nutren la cooperación cívica amplia a nivel societal.” (Durston, 2000, p. 10.)

Con miras hacia un Desarrollo Social Comunitario, es clave para la sostenibilidad de las organizaciones sociales, la creación de grupos comunitarios que, con base en sus saberes, expectativas y realidad, fomenten la reconstrucción de su entorno, brindando pautas para el “desarrollo de los habitantes a través de la recuperación y fortalecimiento de las formas de organización comunitaria, así como la relación con su territorio inmediato, relaciones y prácticas ambientales, sociales y económicas.” (Cooperación comunitaria, 2019). De esta manera y como parte de las prácticas y relaciones sociales, se han de tomar en cuenta los valores y formas de vida de la comunidad misma dado que desde allí se pueden tejer nuevas

historias y territorialidades que fomenten renovadas practicas colectivas, consciencia ecológica y social (Téllez, 2019, p.17).

Dentro de la organización social se hace pertinente la creación de redes, las cuales no sólo deben limitarse a la comunidad, sino más bien integrar otras instituciones y entidades que aporten en esa construcción solidaria y de corresponsabilidad social, generando nuevos vínculos y dinámicas que fortalezcan las habilidades para la transformación social(Téllez, E., 2010).

Por su parte, Chávez, Y. y Falla, U. (2004), hablan acerca de la importancia de la reconstrucción del tejido social a través espacios que consolidan valores, tales como la solidaridad, el compromiso y el respeto, que lo que hacen es propiciar la intervención activa y organizada de la población desplazada, así como el fortalecimiento de la construcción de la identidad de los ciudadanos. Durston (2000) señala la importancia de que los grupos excluidos puedan incidir en las decisiones tomadas como sociedad, esto se logra en la medida en que las organizaciones funcionan como plataforma para que sus miembros generen y extiendan sus redes de apoyo.

Por lo anterior y siendo evidente las falencias del Estado para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, Villa, J. & Insuasty, A. (2016) documentan como a través de la fuerza articulada de la gente, por iniciativa propia y no por las instituciones, desarrollan la capacidad para ser resilientes, para organizarse, para actuar, para defender la vida, sus proyectos, recuperando la confianza y la solidaridad colectiva, las comunidades han logrado resistir, retornar y reconstruir su tejido social colectivo.

En igual sentido, Chávez, Y. y Falla, U. (2004) indican que con el proceso realizado para la creación de una red comunitaria, se permitió a los participantes, quienes en un inicio se mostraban pasivos y tímidos, convertirse posteriormente en protagonistas, críticos y propositivos, ya que la experiencia les concedió empoderarse, desarrollar su capacidad de liderazgo, generando en ellos un sentimiento de seguridad, siendo esta la capacidad de las personas para organizarse como motor y fuente de desarrollo.

Sin embargo, a pesar de la fuerza del colectivo, no es de subestimar el papel que juegan los equipos gestores y fundadores de las organizaciones sociales, quienes desde su liderazgo han suscitado la optimización de la calidad de vida de las comunidades, constituyéndose principalmente como un equipo que tiene “una función eminentemente educativa y pedagógica no porque enseña a la gente sino porque organiza el proceso y las actuaciones para que de todo ello la gente vaya aprendiendo a participar.” (Chávez, Y. y Falla, U., 2004, p. 18).

De esta manera, se convierten en agentes replicadores de bienestar, contribuyendo en la identificación de problemas y recursos existentes, adquiriendo bases para apoyar al grupo de interés. “Las experiencias más interesantes de este trabajo con multiplicadores contribuyen a proporcionar un auténtico diálogo intercultural, proporcionan una mayor confianza con las personas y comunidades, facilitan la continuidad posterior en el trabajo y suponen un refuerzo de tejidos sociales y redes de apoyo existentes” (Beristain, C. M., & Dona, G p. 157).

Estos equipos gestores son quienes aportan a las comunidades el entusiasmo para la consolidación y creación de organizaciones sociales, ayudando a orientar soluciones a las

problemáticas manifiestas que afronta la comunidad en la cual se encuentran inmersos, no obstante, su labor no puede ser imprescindible puesto que habrá un mayor riesgo que las mismas dejen de funcionar, por ello se hace fundamental que se multiplique el liderazgo en la misma comunidad, haciendo que sea efectiva la sostenibilidad de cualquier organización social.

Aunque desde el desarrollo social comunitario se sustenta la efectividad de las organizaciones sociales, es primordial que junto con la articulación que se da con las entidades, se promueva y exija que, dentro de la responsabilidad del Estado, se generen estrategias y planes dentro de políticas públicas, que garanticen desde el enfoque de Derechos Humanos, la optimización y calidad de vida de las comunidades. A este respecto, Marchioni (2007) señala que las políticas sociales -sin dejar de valorizar, potenciar o integrar lo existente, sino proyectándolo en una nueva dimensión- juegan un papel de previsión y no meramente asistencialista, de tal forma que se convierten en instrumentos para afrontar las causas de los problemas sociales de la manera más expedita posible.

### **5.3 Educación para el Desarrollo: hacia la promoción del desarrollo humano y sostenible**

La Educación para el Desarrollo, constituye el contrapunto y complemento de la planificación y ejecución de proyectos de cooperación sobre el terreno (Argibay y Celorio, 2005). La dimensión pedagógica de ella, está dentro de su propio enunciado que nos habla de educar para lograr algo llamado desarrollo. Presupone un acto volitivo, estructurado, basado en técnicas de construcción del saber y métodos de formación que conseguirán transformar a las personas en promotores del cambio social hacia el Desarrollo.

Ahora bien, el siguiente punto nos habla de educación para el desarrollo concebida como una dimensión estratégica de la cooperación, definida como un proceso educativo (formal, no formal e informal) constante, encaminada a promover una ciudadanía global, a través de conocimientos, actitudes y valores capaces de generar una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión, así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible.

De acuerdo con la definición en el diccionario de educación para el desarrollo de la Educación para el Desarrollo (ED), hace referencia a

*“Un proceso educativo encaminado a generar conciencia crítica sobre la realidad mundial y a facilitar herramientas para la participación y la transformación social en claves de justicia y solidaridad. La Educación para el Desarrollo pretende construir una ciudadanía global crítica, políticamente activa y socialmente comprometida con un desarrollo humano justo y equitativo para todas las comunidades del planeta”. (Celorio y López, 2005)*

Con base en el concepto sobre educación para el desarrollo que expone el autor Alejandro Márquez Jiménez, (2017), las sociedades en las que sus habitantes tienen igualdad de oportunidad y donde hay ciertas condiciones de existencia de homogeneidad en sus condiciones de vida se asocia comúnmente con la idea de desarrollo social, ya que en este tipo de sociedades sus habitantes gozan del acceso a bienes y servicios diversos, siendo democrática y participativa, igualitaria y equitativa. No obstante, las diferencias individuales en cuanto a capacidades y méritos, generan como resultado las desigualdades. Otro punto de

vista centrado en el crecimiento económico de un país, enfoca su atención en indicadores, para citar un ejemplo, el producto interno bruto.

Como parte de los proyectos sociales, la Educación para el Desarrollo ejerce un papel fundamental, siendo promotor de identidad, cooperación, reciprocidad, entre otros. Conforme a lo expuesto por Pío García (2012), los proyectos comunitarios se constituyen como “un plan que dota de identidad a la comunidad y la renueva en forma incesante”.

Por lo tanto, los proyectos comunitarios crean espacios de convergencia ciudadana en donde se permite socializar las necesidades más latentes y así mismo, dar propuestas para la solución de las mismas; “...es un espacio dúctil y crítico de concurrencia de las subjetividades que portan las carencias y la gran responsabilidad de recibir, entender y responder a las demandas del otro, como requisito de fundación y sostenimiento de la vida buena.” (García, 2012, p 113).

En síntesis, la educación para el bien común requiere de un proceso de aprendizaje diseñado sobre las bases de la cooperación, la participación, y una adecuada gestión de las emociones, que permita integrar la economía del bien común a la potenciación de las habilidades personales y sociales (Rocío Moral, 2018).

#### **5.4 Sostenibilidad de las organizaciones a partir del emprendimiento y empoderamiento**

Transitando hacia el emprendimiento social como parte de los eslabones tanto en la vida económica como productiva, “los ejercicios de economía comunitaria guardan los principios de una praxis ética, de concreción del estar juntos y de generar lo común. Las economías *diversas, no capitalo-céntricas*, se fundamentan en la solidaridad, y comprenden

varios tipos de mercado y modalidades empresariales con propiedad alternativa a la propiedad privada.” (Pío García. 2012, p. 64)

Para preparar el camino hacia la transformación social, se hace necesario iniciar desde el sentido de pertenencia local, de manera que la organización se reconozca como una unidad capaz de fortalecer su entorno; de acuerdo a Chávez y Falla (2004) “los participantes experimentan procesos paulatinos de empoderamiento en sus deberes y derechos ciudadanos; lo cual demuestra el aporte de esta estrategia a las búsquedas de la transformación social. (p. 175).

Ahora bien, según el artículo de Bargstend (2013) emprendimiento social, surge como una necesidad de satisfacer necesidades básicas, laborales o económicas, la cual adquiere un sentido diferente cuando se toma como un fin social, ya que a partir de la generación de riqueza y si sumamos la corresponsabilidad de mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, podemos realizar una diferenciación entre el emprendimiento social y emprendimiento con fines de lucro.

Una distinción muy similar se percibe en la definición presentada por Olsen (2004), para quien el emprendedor social está representado por la persona que toma las mismas herramientas que usualmente se ven en el sector privado y las aplica para resolver problemas sociales. “Estos individuos no tienen deseos de enriquecerse sino hacer a otros ricos en espíritu o realización” (p. 21).

Es necesario entonces asimilar el emprendimiento social en un sentido amplio, sin perder su esencia. Debe generar valor económico y a su vez generar valor social como lo describe el texto citado, ya que para realizar acciones sociales que contribuyan al desarrollo

social se hace indispensable el valor económico o el dinero para cubrir gastos operativos como el pago de salarios, arriendos, etc.

El emprendimiento social constituye un movimiento social consolidado y en crecimiento. Algunos autores han manifestado que esta es una nueva moda, impulsada por la era del emprendimiento, pero están en un error. El actual resurgimiento del emprendimiento social es una renovación del espíritu que promueve las fundaciones del sector sin ánimo de lucro, independiente, construido por individuos que ven cómo su responsabilidad actuar para aminorar los problemas sociales (Olsen, 2004). Para Drayton, creador de la Fundación Ashoka, en el siglo XIX empezaron a aparecer algunos emprendedores sociales trabajando en contra de la esclavitud. Sin embargo, a partir de 1980 la arena social como un todo dio un salto estructural a una nueva arquitectura competitiva emprendedora, trabajando eficientemente para resolver los problemas que aquejan a la sociedad (Drayton, 2006).

El emprendimiento debe ser comprendido como una actividad generadora de oportunidades. En la actualidad, dado que el emprendedor ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, se han realizado algunos avances importantes y se suceden las investigaciones cada vez más complejas.

Así pues, en la última década del siglo XX aparece un enfoque que compila las distintas ramas de las ciencias sociales y propone el estudio del emprendedor desde cuatro perspectivas diferentes: económica, psicológica, institucional y gerencial. En esta línea, la Comisión Europea toma conciencia de la importancia de esta figura en la economía de los países miembros, proponiendo medidas concretas para su promoción y desarrollo.

Aún más importante es este aporte, ya que el emprendimiento no se ve como una línea meramente administrativa ni gerencial, sino que al contrario propone como ejes de la

misma una mirada desde el punto de vista psicológico, desde el punto de vida humano, emocional y de comportamiento; y no únicamente desde las ventas, la producción rendimientos y demás en la administración de empresas.

## Capítulo 6. Instrumentos de Recolección de Información

### 6.1 Entrevista estructurada

El instrumento de entrevista estructurada se realizó con el líder de la fundación y se constituirá como fuente de información para realizar la caracterización desde una mirada organizacional. Se efectuará como una interacción dinámica donde se pretende identificar las potencialidades y necesidades que tienen como organización, mediante preguntas concretas y concisas, que permitan a partir de la reflexión, visualizar los fenómenos y estrategias a desarrollar frente a lo ya existente.

Para Latorre, Sans (1995), la entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta. Se elabora un protocolo de preguntas y respuestas prefijado que se sigue con rigidez, los interrogantes pueden ser cerrados, que proporcionen al individuo las alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar, o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo.

Al aplicar el instrumento es fundamental aspectos como: empatía, lenguaje claro y conciso, congruencia verbal y no verbal, contacto visual, amabilidad, atención mediante escucha activa, confidencialidad, respeto, responsabilidad, tranquilidad puesto que se logrará que la entrevista logre ser objetiva y cumpla con el propósito de caracterización.

Conforme a la definición de Aragón (2002) ante su concepto de entrevista se tendrá en cuenta “la asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo tiene el entrevistador. Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral),

auditivo, cinestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio).” (L. Aragón, Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica, pp.180 y 181).

### **6.1.1 Modelo de entrevista**

*(Anexo)*

## **6.2 Grupo Focal**

La implementación del Grupo Focal como instrumento de investigación, parte de la importancia de generar una caracterización de la fundación a partir de la perspectiva de los grupos de interés a los cuales brinda los servicios, identificando necesidades latentes y prioritarias a fortalecer como organización a partir de la mirada de su entorno social, evaluando los procesos llevados a cabo en la actualidad y su impacto.

Se establece utilizar esta metodología por ser una herramienta práctica, interactiva y efectiva para determinar cualitativamente aspectos característicos relevantes para la implementación del proyecto, ofreciendo un amplio campo de información de donde surgirán ideas, conexiones y propuestas para potencializar el proceso investigativo y de aplicación, creando las bases para la planificación del Plan Estratégico a desarrollar.

También Edmunds (1999) indica que el gran aporte de la metodología del Grupo Focal reside en ser una poderosa herramienta de investigación sobre cómo las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto. El amplio abanico de información que ofrece, permite que el focusgroup funcione como una excelente herramienta en estudios preliminares o que pueda ser combinable con otros métodos, principalmente los relevamientos cuantitativos.

Sin embargo y teniendo en cuenta que es una herramienta abierta que permite evidenciar diferentes experiencias y perspectivas, puede darse que algunos individuos vinculados en la actividad al interactuar con los demás, no proporcionen unas respuestas reales al sentir presión por el grupo o evitar confrontaciones, así como caer en el ejercicio de discutir asuntos que son poco trascendentales para la investigación, motivo por el cual el grupo investigador diseñó la metodología bajo unos parámetros concretos, que permitan dar respuestas claras y orientadas a lo requerido para la caracterización, para así mismo brindar unos resultados específicos de acuerdo a la finalidad para la formalización del Plan Estratégico.

Para los resultados del Grupo Focal, se identificarán los argumentos y contraargumentos dados, las estrategias de comunicación evidenciadas, los sentimientos, expectativas, las inquietudes, las redes y alianzas que han generado, todo ello conforme a un análisis de la honestidad y espontaneidad en la que se haya realizado la dinámica.

### **6.3 Desarrollo a escala humana y la matriz de necesidades-satisfactores**

La persona es un ser de necesidades múltiples e independientes. Por esta razón las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan, de manera simultánea, complementaria y compensada como características.

Existen las necesidades Axiológicas (Subsistencia, protección, afecto entendimiento, participación, ocio, creación identidad y libertad). Mientras que en la categoría existencial se encuentran las necesidades del ser, tener, hacer, estar, que generalmente se representan o se

ven reflejadas en carencias o síntomas en términos de necesidades fundamentales (Max-Neef, M., 1993)

Habiendo diferenciado los conceptos de necesidad y satisfacción, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo: Las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto por Manfred Max-Neef) son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Es así como a manera de ejemplo, de la clasificación propuesta se desprende que, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. Los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de protección.

Lo interesante del planteamiento del Desarrollo a escala humana es que las necesidades pueden ser concebidas como oportunidades, en la medida que empujan a un individuo o a una comunidad a la acción para suplirlas, muchas veces de formas novedosas, creativas, con propuestas “desde abajo”. Esta perspectiva reemplaza el concepto de necesidad como mera carencia que debe ser asistida por el Estado.

### 6.3.1 Diseño de guía de aplicación: Matriz de desarrollo a escala humana<sup>1</sup>

	<b>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS</b> - Especialización Gerencia Social 2019-1  <b>RESUMEN MATRIZ DESARROLLO A ESCALA HUMANA</b>	<b>FECHA DE ELABORACION:</b> <b>ABRIL 2019</b>
<b>INSTRUMENTO</b>		
<b>MATRIZ DESARROLLO A ESCALA HUMANA – MANFRED A. MAX - NEEF</b>		
<b>PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA</b>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar juntos los “dolores” o necesidades de la comunidad, aquellos factores más apremiantes de su entorno con base a la teoría de Desarrollo Humano a Escala Humana de Manfred A. Max Neef, ajustando los programas brindados por la Fundación Casa de los Sueños, ante las necesidades y potencialidades identificadas.</p>		
<p><b>OBJETIVO DE APRENDIZAJE</b> (enfocado al grupo de interés):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades, satisfactores y potencialidades de la Fundación frente a la oferta brindada a la comunidad.</li> <li>• Brindar información que permita el ajuste de los programas brindados por la Fundación, con base a las necesidades y potencialidades identificadas de la comunidad.</li> <li>• Fomentar sinergias para el bien común, como base para la sostenibilidad de la organización.</li> </ul>		
<p><b>CONTENIDO TEMÁTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación autodiagnóstico de elementos destructivos (satisfactores) y potencializadores.</li> <li>• Clasificar las necesidades de Ser, Tener, Estar, además de las necesidades de Subsistencia, Participación, Recreación, Educación y Ambiente.</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES:</b>		
<b>ACTIVIDAD 1: SESIÓN 1 - Primera Etapa</b>		

<sup>1</sup>La presente guía de aplicación no se pudo aplicar debido a las condiciones de la organización objeto de estudio.

La aplicación de esta matriz es para fines de diagnóstico social, caracterización de la comunidad, planificación y evaluación de los procesos llevados a cabo en la Fundación. La matriz de necesidades y satisfactores puede servir en primera instancia, de ejercicio participativo de auto-caracterización de grupos insertos en el espacio local, a través de un proceso de diálogo interactivo, preferentemente con la presencia de un facilitador que haga las veces de elemento catalizador. El grupo puede ir identificando sus características actuales en la medida en que sus integrantes vayan llenando las respectivas casillas.

El facilitador empieza explicando el ejercicio y los pasos a seguir en cada una de las etapas, se debe realizar una breve aclaración del Ser, Tener, Hacer y Estar. De tal modo que los grupos de interés tengan claridad sobre la temática que será abordada y la importancia que tiene para la comunidad socializar en equipo aquellos factores negativos que los rodea.

**Ser:** Atributos personales y colectivos:

Ejemplo:

¿Qué me hace falta para sentir que puedo acceder a la educación?

¿Qué me hace falta para cubrir mis necesidades básicas?

**Tener:** Instituciones, normas, mecanismos, herramientas (No en sentido material) Leyes.

Ejemplo:

¿Qué me impide tener sub-existencia?

¿Qué me impide tener educación?

**Hacer:** Acciones personales o colectivas.

Ejemplo:

¿Qué necesito hacer para obtener educación?

¿Qué necesito hacer para obtener recreación?

**Estar:** Espacios o ambientes.

Ejemplo:

¿Qué No encuentro en mi entorno para disfrutar de la educación, la recreación o el bienestar?

El resultado del ejercicio permitirá al grupo identificar sus carencias y potencialidades mas profundas. Una vez visualizada la situación actual, pueden repetir el ejercicio en términos propositivos.

Se realizará el ejercicio con una muestra de 20 personas de la comunidad entorno a la Fundación “Casa de los Sueños” en la localidad de Engativá – Barrio Unir, de la siguiente manera:

El grupo se divide en Dos subgrupos de diez personas. La tarea que se propone para cada grupo, es elaborar la matriz que contenga los elementos destructivos (satisfactores) que afectan a su entorno (siendo los principales aspectos para abordar la Fundación dentro de los programas a brindar), es decir, todos aquellos “factores de destrucción” que impiden la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. Para este fin, cada grupo recibe sesenta fichas bibliográficas numeradas del 1 al 20. Cada una de ellas representa un casillero en blanco de la matriz, los cuales deberán ser llenados.

Necesidades según categorías	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1	2	3	4
PARTICIPACIÓN	5	6	7	8
RECREACION	9	10	11	12
EDUCACIÓN	13	14	15	16
AMBIENTE	17	18	19	20

**Cuadro 1 Matriz de Necesidades y Satisfactores.**

**MATERIALES:**

Listado de asistencia  
 Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Grabadora de voz  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas

**DURACIÓN:**

10 minutos

**ACTIVIDAD 2: Segunda Etapa**

Durante los primeros 15 minutos, se solicita a los participantes que se dediquen a llenar las casillas correspondientes a la columna SER, las correspondientes a las casillas 1, 5, 9, 13 y 17 (de acuerdo al cuadro 1). Cada punto que se ingrese en la casilla debe ser resultado de la discusión del grupo. El facilitador del espacio debe hacer énfasis en que la columna que lleva el nombre de SER se deben registrar atributos, personales o colectivos (en este caso, deben ser negativos), que pueden expresarse como nombres. Por ejemplo, en la casilla 5 de participación, algunos elementos negativos pueden ser: abstención, centralismo, discriminación, indiferencia social, etc.

Una vez que transcurren el tiempo, se recolectan todas las fichas bibliográficas y se adhieren a la matriz, quedando así completa la columna SER, a suficiente distancia una de la otra, dejando espacio para colocar las otras tres columnas que se armarán después, para completar las dos matrices.

Los 15 minutos siguientes se dedican a llenar las casillas de la columna TENER. Se debe recordar a los participantes que en esta columna se registran instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc., que pueden expresarse con una o más palabras. Algunos ejemplos pueden ser: políticas públicas sociales e instituciones. Una vez finalizado el tiempo, se reúnen todas las fichas bibliográficas y se colocan en la matriz al lado de cada una de las columnas correspondientes.

Adjunto matriz primera parte de diligenciamiento.

**Cuadro 2 Matriz de necesidades y satisfactores**

<b>Necesidades según categorías</b>	<b>SER</b>	<b>TENER</b>
<b>SUBSISTENCIA</b>	1	2
<b>PARTICIPACIÓN</b>	5	6
<b>RECREACION</b>	9	10
<b>EDUCACIÓN</b>	13	14
<b>AMBIENTE</b>	17	18

#### **MATERIALES:**

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Grabadora de voz  
 Cámarafotográfica  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas  
 Reproductor de Música para ambientación

#### **DURACIÓN:**

30 minutos

### **Actividad 3: Tercera Etapa**

Luego de establecer una pausa donde los participantes tengan un descanso, se retoma el ejercicio.

Durante 15 minutos se dedican de manera análoga a la columna HACER. Se aclara que en la columna hacer, deben registrarse acciones personales o colectivas, que se expresen como verbos. Como ejemplo, podemos mencionar discriminar, oprimir, imponer, censurar.

Durante los últimos 15 minutos, se debe completar la columna ESTAR. Se explica a los participantes que ESTAR se refiere a ubicaciones o entornos en el sentido de tiempos y espacios.

Al terminar la jornada, tenemos Dos matrices negativas o matrices de destrucción ordenadas en nuestra ficha.

Adjunto matriz segunda parte de diligenciamiento.

#### **Cuadro3 Matriz de necesidades y satisfactores**

<b>Necesidades según categorías</b>	<b>HACER</b>	<b>ESTAR</b>
<b>SUBSISTENCIA</b>	3	4
<b>PARTICIPACIÓN</b>	7	8
<b>RECREACION</b>	11	12
<b>EDUCACIÓN</b>	15	16
<b>AMBIENTE</b>	19	20

El grupo de facilitadores deberá consolidar las Dos matrices en una. La forma práctica de hacerlo es tomar todas las casillas número 1, eliminar todas las repeticiones y los sinónimos y obtener una sola casilla

representativa del conjunto. Se hace lo mismo con el resto de las casillas hasta que se obtiene una sola matriz, que representa las percepciones de los 20 participantes. Se dibuja la matriz en un mural o cartelera grande (por ejemplo, 160X120 cm.) Finalmente se coloca en la pared de modo que pueda ser examinada por los participantes.

#### **MATERIALES:**

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Cartulinas  
 Marcadores  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas  
 Cinta

#### **DURACIÓN:**

30 minutos

#### **ACTIVIDAD 4: SESIÓN 2 – Cuarta Etapa**

En la sesión siguiente, los participantes se dividen en Cinco grupos, uno para cada necesidad organizacional. Se recorta la matriz en Cinco tiras, para que cada grupo reciba una parte. Debe quedar claro que cada tira representa una necesidad con sus cuatro casillas llenas con satisfactores negativos. Se pide al grupo que inicie una discusión para seleccionar de cada uno de las cuatro casillas, el elemento que consideren más importante y decisivo. En otras palabras, se debe seleccionar el factor destructor de más peso en el conjunto. En casos excepcionales, se pueden seleccionar dos ítems de una misma casilla. En cada caso, la selección debe partir de un consenso producto de la discusión y debate del grupo. Esta etapa puede llevar el tiempo que se requiera.

#### **MATERIALES:**

Marcadores  
 Cámara de filmación  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas  
 Cinta  
 Tijeras

#### **DURACIÓN:**

Sin Identificar

#### **ACTIVIDAD 5: Quinta Etapa**

Cada grupo entrega la lista, que contiene entre cuatro y ocho satisfactores negativos seleccionados. Se escribe la lista en una nueva matriz en blanco, la cual se identificará como la matriz de síntesis. Representa los elementos más negativos que afectan a su comunidad y a la Fundación, en lo que se refiere a la actualización de las necesidades humanas fundamentales prioritarias por satisfacer para el desarrollo social. Representa los desafíos principales que deben abordarse en los programas que brinda la Fundación. Por lo tanto, la discusión e interpretación de la matriz de síntesis debe realizarse en sesión plenaria.

**MATERIALES:**

Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Cartulinas  
 Marcadores  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas  
 Cinta

**DURACIÓN:**

30 minutos

**ACTIVIDAD 6: Sexta Etapa**

Si el tiempo lo permite, o si el facilitador logra establecer una relación a largo plazo con los participantes, se recomienda la realización de una experiencia adicional. Utilizando exactamente el mismo procedimiento de construcción de la matriz negativa, se pide a los participantes elaborar la matriz de su Utopía: cómo deberían estar planteados los programas sociales para que cumplieran con la satisfacción real de las necesidades latentes de su entorno. Mientras se lleva a cabo esta parte del ejercicio, la matriz negativa no debe estar en manos de los participantes, porque puede pasar que se elabore la nueva matriz simplemente anotando los opuestos de la anterior.

**MATERIALES:**

Registro de asistencia  
 Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Cartulinas  
 Marcadores  
 Lápices  
 Fichas bibliográficas  
 Cinta

**DURACIÓN:**

20 minutos

**ACTIVIDAD 7: Séptima Etapa**

Una vez completa la etapa sexta, se confronta a los participantes en sesión plenaria con ambas matrices: la negativa y la positiva. A continuación, se inicia una discusión sobre los posibles puntos de contacto entre ambas. Se pueden organizar nuevamente grupos pequeños, con una mecánica de juego en la que el equipo ganador es el que encuentra los satisfactores “comunicantes” más sinérgicos. De hecho, la discusión consistirá inevitablemente en seleccionar satisfactores, por esta razón, cada ítem seleccionado deberá ser analizado en forma conjunta para establecer sus características: ¿Es endógeno o se origina fuera de la comunidad? ¿Es singular, lineal o sinérgico? Este tipo de discusión participativa puede resultar muy rica y estimulante, y representa en sí misma una experiencia con efectos sinérgicos.

El facilitador agradece los aportes de cada miembro participante del ejercicio y resuelve dudas en cuanto a la utilización del insumo obtenido en la matriz.

**MATERIALES:**

Listado de asistencia  
 Matriz en blanco de necesidades y satisfactores  
 Grabadora de voz

Cámara Fotográfica Cámara filmación Lápices Fichas bibliográficas
<b>DURACIÓN:</b>
1 hora
Bibliografía
<p>Manfred A. Max – Neef con colaboración de Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn (1993). Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Editorial Icaria Antrazyt, economía solidaria.</p>

*Tabla 1: Guía de aplicación*

*Fuente: Elaboración propia con base en el libro Desarrollo a escala humana (Max-Neef, Manfred)*

## Capítulo 7: Instrumento de Planeación Estratégica

### 7.1 Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica basa su importancia en el desarrollo de las actividades de fortalecimiento organizacional.

*“La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma como dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas.” (Velásquez, 2000).*

Por ello se plantea en una primera fase desarrollar un paso a paso mediante el cual se pueda explicar en qué consiste este proceso, sus virtudes y su utilización como herramienta buscando identificar virtudes y defectos de las organizaciones para formular posteriormente planes de acción en búsqueda del cumplimiento de los objetivos en común. De igual manera se tiene en cuenta el proceso administrativo (planificación, la organización, dirección y control) como eje fundamental del desarrollo.

Cuando se busca el éxito de una organización se deben contemplar todas las etapas del proceso administrativo desde un enfoque sistémico: Los elementos de Planificación, Organización, Dirección y Control, son funciones administrativas cuando se consideran bajo una perspectiva global de interacción para alcanzar objetivos generando una cohesión entre los mismos (Thompson & Antezana, 2006). Se destaca que la planeación consiste básicamente en pensar a futuro la organización. La planeación se refiere a la organización del trabajo y la asignación de responsabilidades, la dirección hace énfasis en la ejecución

mediante esfuerzos físicos, de personal y demás requeridos; y por último el control y seguimiento, revisa que las actividades relacionadas tengan una verdadera utilidad y se puedan corregir errores y mitigar riesgos.

En cuanto al análisis metodológico y práctico para la primera fase se establece una conceptualización de la planeación estratégica basada principalmente en el libro “Planeación Estratégica Fundamentos y Casos” resaltando la importancia y utilidad en los retos que exige la gerencia moderna “[...] actualmente, el pensamiento administrativo, considerando las ideas o propuestas más representativas, es el resultado de una pugna ideológica de retóricas entre la visión humana y social frente a la visión económica crematística y rentística. Así, pues, a una ideología normativa le sigue una racional; sentimiento y devoción contrastando con el diseño y la estructura; énfasis en lo humano frente al énfasis en los factores estructurales y materiales.” (Vélez Bedoya, 2007). En base a esto se revela la importancia de definir la planeación estratégica como una herramienta la cual permite conocer el estado actual, y a su vez direccionar el horizonte deseado de las organizaciones, brindando perspectivas “manejables” para establecer tácticas con una amplia conciencia de las implicaciones de la toma decisiones sobre los colaboradores.

### **7.1.1 Planeación**

Para Powell (1992), "la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva". La real academia de la lengua española define la planeación como “Hacer planes o

proyectos”(Real Academia Española, s.f.), esto tiene un claro énfasis en la practicidad, ahondando en la definición, se puede decir que planear consiste en formular directrices, diseñar estrategias y tomar decisiones frente a diversos escenarios.

Como parte del proceso de planeación es importante establecer la misión, visión, metas y objetivos, a estos principios se les puede hacer un constante seguimiento para percibir su cumplimiento a través de los indicadores de gestión planteados

*"Las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste." (Armijo, 2009)*

Uno de los aspectos más importantes de la planeación es la asignación de los medios de la organización, tales como recursos humanos, financieros, y materiales. A su vez esto implica definición de cargos y funciones.

*"La planeación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de ésta que se pueden establecer los cambios que se presentarán en el futuro, además instaure las medidas que se tomarán para enfrentar dichos cambios." (Rojas & Medina, 2011)*

Algunas otras definiciones, como la de Joseph L. Massie (2009) hablan de la planeación como un método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos. Por su parte, para Robert N. Anthony (1991), establecen que planear es el proceso para decidir las acciones que

deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar diferentes escenarios.

Con respecto a las definiciones anteriores, es claro que la clave de la planeación estratégica está dada por la visión de futuro que se debe tener, en cuanto al establecimiento de objetivos y las actividades para lograrlos. Plantear un futuro deseable, y diseñar las acciones que se deben tener en cuenta para llegar a las metas propuestas.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que la planeación, se realiza en contextos de corto, mediano y largo plazo, puede tener inconvenientes, ya que las variables requeridas, deben ser muy acertadas, o el ejercicio irá en contravía de lo que se espera. Cuando no se cuenta con la información necesaria o precisa, la gerencia o dirección tiende a fijar metas que no se cumplirán o frente a las cuales se desconoce las estrategias a utilizar, así que cada meta debe estar soportada por informes, estadísticas y demás herramientas que ayuden a identificar las tendencias de la organización y su entorno.

### **7.1.2 Estrategia**

Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones de guerra, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. (Rojas & Medina, 2011)

Von Neumann y Morgentern, definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Luego Kenneth Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard presentó su definición: “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Dentro de la planeación se establecen 4 características indispensables para su desarrollo y consolidación y estas son:

1. **Ambiente:** Condiciones ajenas a la empresa y a las que debe responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades)
2. **Establecer metas u objetivos:** el objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de existir de la empresa.
3. **Análisis de la situación:** determinar la posición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.
4. **Proyectar cómo aplicar los recursos:** con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente.

*“La estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de la organización, que está relacionada con el desarrollo total de la misma”.*

*(Rojas & Medina, 2011).*

En síntesis, los conceptos revisados conducen a comprender la estrategia como la capacidad de diferenciar las capacidades únicas de la organización y elegir en qué escenarios va a participar siempre buscando la generación de valor, a través del establecimiento de objetivos de corto y largo plazo y cursos de acción dónde se defina cuáles y cuántos recursos asignar para la consecución de las metas.

### **7.1.3 Importancia de la Planeación Estratégica**

La importancia de la planeación estratégica se justifica a partir de la necesidad de conocer cada uno de los aspectos de la organización, tanto elementos internos como externos, así mismo cada una de las etapas del proceso administrativo, y la implicación de los diferentes grupos de interés en ellos; colaboradores, beneficiarios, patrocinadores, proveedores, etc.

Se pueden establecer algunos pasos para la realización de la planeación estratégica, como establecimiento de la matriz DOFA, la visión, la misión, los valores, su cultura organizacional y su ventaja competitiva.

A continuación, se darán algunas generalidades de cada uno de los elementos relacionados, y su importancia dentro de la organización:

#### ***A) Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)***

Esta matriz ayuda a identificar los factores tanto externos como internos de la empresa, además establece, que tanto las debilidades como las fortalezas son internas, y las oportunidades y las amenazas son externas. Cuando son internas se hace referencia a las capacidades o inconvenientes que se tienen en el seno de la empresa, y las externas hacen

referencia a eventos o situaciones que se salen de las manos de la empresa, y en momentos determinados pueden ser variables positivas o negativas.

- **Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna o adecuada.
- **Fortalezas:** Son las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos, de una institución.
- **Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Análisis Externo</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>

*Tabla 2: Modelo matriz DOFA*

*Fuente: Elaboración propia*

**B) Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y

motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización.

Misión

Tabla 3: Visión

Fuente: Elaboración propia

**C) Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser de sus negocios.

Visión

Tabla 4: Misión

Fuente: Elaboración propia

**D) Valores:** Son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y metas, para alcanzar finalmente los objetivos.

**E) Cultura organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización.

**F) Objetivos Corporativos:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo concreto de su visión y misión, deben ser establecidos por la alta gerencia, teniendo en cuenta la matriz DOFA. Es importante que sean medibles y con posibilidad de ser evaluados, para aplicar indicadores de gestión.

### **7.1.3 Balance Score Card**

El Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, es un sistema integrado y estratégico que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.



*Ilustración 1: Cuadro de Perspectivas*

*Fuente: Tomado de Sinnexus.com, 2019*

Cada una de estas perspectivas, es fundamental en la actuación de la empresa y tiene un peso similar o representativo para la organización; es así pues que no puede estar alejada la una de la otra cuando en búsqueda de los objetivos, metas y demás. Por el contrario, se trata de un engranaje, en el cual cada una de ellas tiene el mismo horizonte por el cual ir adelante, y cualquier falla o intermitencia trae consecuencias.

El propósito de la herramienta del cuadro de mando integral, no radica en los indicadores, sino en el seguimiento que se puede lograr a través de esta herramienta, que conduce también al compromiso de los integrantes de la empresa y que pueden ser medibles y evaluados y en algunos casos modificar o mejorar en cada uno de los procesos. “Por esta razón, desde que se comenzó a utilizar esta novedosa herramienta, las empresas están en capacidad de desarrollar

nuevas estrategias, rápida y efectivamente, conduciendo así a un mejoramiento notable en su desempeño” (Rojas & Medina, 2011).

#### **7.1.4 Redes y Alianzas**

Para Marshall, Nguyen y Bryant (2005), una alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado. Esta conduce los recursos de dos o más organizaciones hacia un compromiso específico, conservando, en alguna medida, cierta independencia en su propiedad. En palabras de López et al. (2014), se trata de un sistema inter-organizacional semiautónomo que conserva relaciones básicas con las entidades que le han dado origen (Roberts, 2004) y que, en consecuencia, requiere la consideración atenta de asuntos propios de su gobierno, como los posibles conflictos de intereses, la construcción de confianza y las formas de determinación de objetivos conjuntos, entre otros.

Para Gulati y Singh (1998) una alianza se define comúnmente como cualquier acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre organizaciones que supone intercambiar, compartir o desarrollar algo y puede incluir contribuciones de las partes en capital, tecnología o activos específicos de las firmas. PhanyPeridis (2000) definen las alianzas estratégicas como relaciones de largo plazo basadas en la confianza que suponen altas inversiones en relaciones específicas que no pueden ser especificadas completamente con anterioridad a su ejecución. Por su parte, Wang y Miao (2005) afirman que una alianza estratégica es una relación planeada en la cual dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un beneficio común, pero sus operaciones se mantienen bastante independientes entre sí. Hernández, O. A. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? Revista de Ciencias Económicas.

## **Capítulo 8. Aplicación del instrumento de planeación estratégica en la Fundación Casa de los sueños.**

Durante este proceso fue necesario comprender el concepto de Sostenibilidad, Bien Común, Desarrollo Social-Comunitario, Educación para el Desarrollo, como ejes de la planeación estratégica, proporcionando a la Fundación Casa de los Sueños, los ejes y líneas de acción a partir de una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, presentando la planeación estratégica como herramienta de fortalecimiento frente a los programas que brindan a la comunidad del Barrio Unir- Localidad de Engativá- Bogotá, con miras para que la organización continúe en su labor social de aportar en la optimización de la calidad de vida de los niños, niñas y familias vinculadas a la Fundación, a través una claridad frente a las variables de la problemática y la identificación de los factores que contribuyen con metas sostenibles para la fundación.

Igualmente, con las herramientas aplicadas se pretende promover actitudes que favorezcan el desarrollo de un proyecto edificable y enriquecedor, fortaleciendo a la fundación a partir de sus características como organización y conforme a su entorno, desde las diferentes dimensiones del ser, fundamentando y enriqueciendo la vida de quienes acceden a su servicio.

Este ejercicio de Planeación Estratégica contribuirá a la acción transformadora desde la fundación hacia la comunidad, al identificar y proponer acciones oportunas de mejora, que orienten y potencialicen los programas brindados en pro del fomento de mejorar la calidad de vida de los vinculados.

## 8.1 Diagnóstico organizacional de la Fundación Casa de los sueños

### SITUACIÓN NEGATIVA O DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

SITUACION NEGATIVA O PROBLEMA
<p>La fundación nace en el año 2016 a partir de la voluntad de un equipo profesional interdisciplinar. Respondiendo ante la vulnerabilidad evidenciada en el sector, estos profesionales adecuan un espacio como ludoteca y ofrecen varios servicios (refuerzo escolar, música, arte idiomas, liderazgo y cuidado al medio ambiente). Fundamentando su quehacer en la implementación de actividades pedagógicas para niñas y niños como parte del fomento de su desarrollo integral, sin embargo, es latente la necesidad de la articulación con otras entidades que permitan una sostenibilidad estructural.</p> <p>Tanto la fundación como las familias vinculadas han desarrollado como estrategias de sostenimiento, actividades tradicionales como bazares, bingos, rifas y otras de este tipo, las cuales permiten medianamente la sostenibilidad de los programas, no obstante el recaudo de recursos es mínimo y no cuentan con entidades que apoyen el proyecto ya sea económicamente o con servicios, lo cual conlleva a considerar un posible cierre de la organización, renunciando a un servicio social que minimizaría el grado de vulnerabilidad de la comunidad local.</p>

*Tabla 5: Ilustración del problema*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Aspectos relacionados con el problema o la situación negativa**

- Deficiencia de las herramientas implementadas para la sostenibilidad de la organización.
- Escasa participación económica por parte de personas externas
- Espacio físico e infraestructura reducida para el cumplimiento de los programas establecidos.

#### **8.1.1 Línea base**

Para la línea base tomaremos 4 perspectivas y de acuerdo a lo observado desde cada una de ellas se evidencia que:

**a) Financiera:** No cuenta con recursos económicos que permitan sostenibilidad, generando declinación como organización y posible cierre de la misma; para subsistir realizan actividades como bingos, rifas, bazares; adicional a esto se percibe la falta de alianzas y se encuentran sujetos a la donación de recursos financieros y no financieros de particulares. Desde la dirección no hay interés de participar en alianzas con entidades o recursos públicos.

**b) Cliente:** Respecto a esta perspectiva encontramos que existe poca participación por parte de los grupos de interés y aquellas familias vinculadas desconocen la misión de la fundación. De igual manera, existe en la zona un alto índice de inmigrantes, sin embargo, esta población es flotante. El mayor número de población del sector laboran como recuperadores ambientales y trabajos informales.

**c) Innovación y aprendizaje:** Hemos distinguido que la fundación hace énfasis en el desarrollo artístico como parte de la formación y atención integral de las niñas y niños,

además de la formación a familias de un segundo idioma (francés). Uno de sus valores agregados identificados es la gestión para vincular a la educación formal a los beneficiarios.

**d) Interna:** Se analiza una desorganización latente entre los miembros directivos de la fundación, generando conflictos de poder.

### **8.1.2 Identificación de recursos:**

**a) Físicos:** Se cuenta con un espacio reducido conforme al número de participantes asistentes y a las actividades desarrolladas; este espacio se encuentra en el tercer piso en una de las edificaciones esquineras ubicadas sobre la vía principal del barrio.

**b) Tecnológicos:** Los elementos tecnológicos empleados son los básicos como: computador portátil, televisor, wifi y minicomponente. No contaban al inicio con página web, sólo con páginas en redes sociales.

**c) Humanos:** 1 director y 3 colaboradores pedagogos.

**d) Financieros:** Donaciones de comunidad.

### **8.1.3 Matriz de problemas**

A través de la identificación de diferentes variables como lo son, el problema, las causas directas, las causas indirectas, los efectos principales o directos y los efectos indirectos, podemos iniciar con la identificación de los factores más relevantes en los que se tiene inconvenientes, identificándolos como los de mayor importancia y los causas que se desprenden de las problemáticas y los efectos que se emitirán de cada uno de estos. La importancia de la utilización de esta herramienta se basa en la proximidad de las diferentes problemáticas y la ponderación de la importancia de cada una de ellas. A continuación, se

realizará un ejercicio de aproximación de las problemáticas vistas en la Fundación Casa de los Sueños.

<b>CAUSAS INDIRECTAS (RAÍCES)</b>	<b>CAUSAS DIRECTAS (RAÍCES)</b>	<b>PROBLEMA (TRONCO DEL ÁRBOL)</b>	<b>EFFECTOS PRINCIPALES/DIRECTOS (RAMAS DEL ÁRBOL)</b>	<b>EFFECTOS INDIRECTOS (RAMAS DEL ÁRBOL)</b>
Causa 1. Inexistencia de estrategias de fundraisig.	Causa 1. Acciones empíricas para consecución de recursos.	Deficiencia en las herramientas implementadas para la sostenibilidad de la organización.	Efecto 1. Falta de recursos para la implementación integral de los programas actuales y apertura de nuevos.	Efecto 1. Programas poco innovadores.
Causa 2. Dificultades en la comunicación entre el único benefactor y el director de la fundación.	Causa 2. Liderazgo exclusivo de parte del director.		Efecto 2. Ausencia de empoderamiento por parte de los colaboradores.	Efecto 2. Poco sentido de pertenencia por parte de los grupos de interés para el desarrollo de actividades en los programas de la fundación.
Causa 3. Poco conocimiento de la fundación ante entidades educativas, para crear alianzas que permitan procesos permanentes y formales de prácticas.	Causa 3. Escasos proyectos concretos de parte de los colaboradores, ante los programas brindados en la fundación.		Efecto 3. Cambio permanente de los colaboradores de los programas.	Efecto 3. Programas brindados de manera intermitente.
Causa 4 Desarticulación con entidades que apoyen financieramente los programas brindados por la fundación.	Causa 4. Carencia de plan para generación de redes y alianzas.		Efecto 4. Cierre de los programas brindados por la fundación.	Efecto 4. La comunidad no podrá acceder a programas para el mejoramiento de la calidad de vida.

*Tabla 6: Matriz de problemas*

*Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a profundidad.*

### 8.1.4 Análisis de actores involucrados/interesados

A continuación, se realizará un análisis de las personas involucradas en el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la Fundación, entre las que se destaca la participación y los roles de los diferentes grupos de interés y sus directivos, así mismo su grado de influencia, que servirá como referencia para la elaboración del presente proyecto investigativo.

INFORMACIÓN DEL INTERESADO		INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS	
NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	INTERÉS	GRADO DE INFLUENCIA	CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN	COOPERANTE OPONENTE BENEFICIARIO DIRECTO BENEFICIARIO INDIRECTO
Camilo Gutierrez	Director General	Gestionar las acciones pertinentes al interior de la organización con la finalidad del sostenimiento y programas generados a través de la fundación.	Alta	Alta	Cooperante
Barth Dijkstra	Enlace Holanda y Tesorero	Apoyar como donante, para el sostenimiento de la fundación.	Media	Media	Cooperante
	Voluntarios	Apoyar en el desarrollo de los programas brindados por la fundación a la comunidad.	Media	Media	Cooperante
	Pasantes	Desarrollar proyectos de manera articulada con los programas llevados a cabo en la fundación.	Baja	Baja	Cooperante
	Comunidad Barrio Unir-Engativá-Bogotá	Participar de los servicios brindados por la fundación (tanto directos como los programas de la organización o indirectos como las jornadas de convenio informal).	Baja	Media	Beneficiario Indirecto
	Niños y niñas	Participar de las actividades y programas brindados por la fundación.	Alta	Alta	Beneficiario Directo

Tabla 7: Análisis de actores

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a profundidad.

En el cuadro se identifican los grupos de interés de la Fundación, liderada por Camilo Gutiérrez, quien ha estado al frente de todos los procesos llevados a cabo para el sostenimiento y continuidad de la organización, evidenciándose su gran compromiso por la labor social que ha desarrollado en pro de la comunidad del Barrio Unir, en la ciudad de Bogotá, población que se ha caracterizado por ser vulnerable desde sus mismos inicios de conformación del mismo (inicialmente como invasión).

El principal benefactor Bart Dijkstra, antropólogo (de nacionalidad holandesa), al conocer la misión de la fundación y su impacto social, hace enlace en su país para recaudar y promover recursos como apoyo para la sostenibilidad actual de la organización, de quienes se obtiene más de un 90% de los recursos económicos básicos, que son los que han permitido la subsistencia de la fundación.

Dentro de los colaboradores se encuentran vinculados tres personas fijas: el profesor de origami que orienta esta actividad los sábados y actualmente cursa estudios en la universidad nacional; profesional en artes que realiza la actividad del “Arca de Noé” dos días a la semana; profesional en idiomas quien iniciará con las clases de portugués, anteriormente quien dictaba de idioma francés a las familias los jueves en la tarde y sábados en la mañana.

La fundación permite la articulación de sus programas con las propuestas de los estudiantes universitarios, sin embargo, es alta la rotación de los pasantes, motivo por el cual el director sólo permite que se ejecuten proyectos donde se garantice un mínimo de tres meses de ejecución.

Adicional a esto se desarrollan actividades comunitarias como jornadas de salud y prevención, resultado de las gestiones realizadas por el director con otras entidades, de las cuales la población residente en el sector se beneficia ocasionalmente.

Los beneficiados directos de los programas brindados por la fundación son los 100 niños y niñas entre 5 a 12 años de edad habitantes en el barrio, con un incremento en la demanda de participación de los mismos por la inmigración venezolana, de quienes ha logrado el director vincular a la educación formal progresivamente a cada uno de aquellos con nacionalidad venezolana que se encontraban des escolarizados; las familias de estas niñas y niños, además de ser beneficiarios por la participación de sus hijas e hijos en dichos programas, son participantes de actividades o cursos dictados desde la fundación como los de enseñanza de idiomas (francés y portugués).

### **8.1.5 Matriz de objetivos**

Dentro de la matriz de objetivos se evalúa o se distingue el objetivo general, los objetivos específicos, los objetivos medios o de segundo nivel y los fines, como se muestran en el cuadro, son evidentes algunos inconvenientes y que se repiten por falta de una planeación estratégica y una organización desde la parte directiva y los colaboradores más cercanos, donde no se evidencia planes en el corto, mediano o largo plazo, o cual puede redundar en dificultades más acentuadas o críticas en los que se verá afectada la comunidad que recibe los beneficios de la fundación. De ahí toma importancia la formulación de los objetivos y la finalidad de cada uno de ellos.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O MEDIOS DE SEGUNDO NIVEL (RAÍCES)</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS (RAÍCES)</b>	<b>OBJETIVO GENERAL (TRONCO)</b>	<b>FINES (RAMAS DEL ÁRBOL)</b>
Objetivo 1. Identificar la principal problemática de la fundación como organización, mediante la aplicación de la entrevista al director de la fundación.	Objetivo 1. Aplicar los instrumentos de recolección de información con los grupos de interés de la Fundación Casa de los Sueños.	Formular un Plan Estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación “Casa de los sueños” barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá.	Fin 1. Conocer las principales problemáticas de la fundación, generando una línea base para la implementación del proyecto.
Objetivo 2. Desarrollar una propuesta de planeación estratégica a partir de las necesidades más latentes de la fundación.	Objetivo 2. Realizar un ejercicio de planeación estratégica con los gestores de la Fundación Casa de los Sueños.		Fin 2. Generar estrategias que permitan la sostenibilidad de la fundación como organización.
Objetivo 3. Proponer recomendaciones desde Fundraising, Redes y Alianzas para el cumplimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.	Objetivo 3. Proponer un plan de fortalecimiento organizacional a partir del análisis de la información obtenida con el instrumento aplicado y el ejercicio de planeación estratégica.		Fin 3. Evitar que cierren los programas de la fundación y así mismo, que se deje de brindar este apoyo social a la comunidad del sector.

*Tabla 8: Matriz de objetivos*

*Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a profundidad.*

### **8.1.6 Matriz de actividades**

Como complemento de los objetivos, se plantea una matriz de actividades, en la cual se detallan las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos, con un paso a paso detallado para su complemento y desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS O MEDIOS DE SEGUNDO NIVEL	ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
<p>Objetivo 1. Identificar la principal problemática de la fundación como organización, mediante la aplicación de la entrevista al director de la fundación.</p>	<p>Actividad 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formular preguntas para la entrevista.</li> <li>✓ Organizar por componentes las preguntas seleccionadas.</li> <li>✓ Concretar espacio y tiempo para la entrevista.</li> <li>✓ Desarrollar la entrevista, llevando registro fotográfico y con evidencia de grabación.</li> <li>✓ Transcribir la entrevista.</li> <li>✓ Conocer los aspectos más relevantes.</li> </ul>
<p>Objetivo 2. Desarrollar una propuesta de planeación estratégica a partir de las necesidades más latentes de la fundación.</p>	<p>Actividad 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de Balance Score Card.</li> <li>✓ Diseño de Planeación Estratégica.</li> </ul>
<p>Objetivo 3. Proponer recomendaciones desde Fundraising, Redes y Alianzas para el cumplimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Actividad 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar documento al Director Genral de la Fundación casa de los Sueños con recomendaciones, con base al diseño del BSC (Balance Score Card).</li> </ul>

*Tabla 9: Matriz de actividades*

*Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a profundidad*

## 8.2 Análisis DOFA

La Matriz DOFA, toma importancia ya que a través de esta podemos identificar las externalidades como las AMENAZAS y las OPORTUNIDADES; y por otra parte los aspectos internos como las DEBILIDADES y las FORTALEZAS. Para el ejercicio y el acercamiento de cada una de las variables de la Fundación, a través de la entrevista se logró captar los elementos más relevantes de cada uno de ellos. Es así, como se identifican y se ajustan en cada una de ellas según su condición arrojando las siguientes conclusiones.

	Debilidades	Impacto			Oportunidades	Impacto				
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de beneficiarios usuarios	1	Inexistencia de mercadeo social en la cual se obtengan recursos para la fundación.	X			1	Reconocimiento dentro del entorno y las familias beneficiarias como portavoz		X	
	2	Deserción de población beneficiaria de los programas brindados ya que espera recursos tangibles		X		2	Relevancia social que tiene la organización		X	
	3	Pocas familias del sector interesados en servicios		X		3	Tendencia de las empresas a invertir en organizaciones sin ánimo de lucro	X		
	4	Debido a los pocos voluntarios los profesores no pueden ser constantes en las actividades y desaniman a los grupos de interés	X			4	Apoyo de entidades como el Sena para lograr cumplir nuevos objetivos, tanto para los niños como sus padres	X		
	5	Espacio físico reducido para la atención de la población, cercana a los 100 usuarios	X			5	Alianzas que promuevan el desarrollo y la inversión	X		
	6	Reproceso, ya que los padres no replican las buenas acciones que se llevan a cabo con sus hijos desaprenden		X		6	Generación de tejido social hacia la comunidad, y beneficio en el corto y mediano plazo		X	
	7	Usuario niños no escolarizados; familias con escasos recursos económicos		X		7				
		<b>Fortalezas</b>	<b>Impacto</b>			<b>Amenazas</b>	<b>Impacto</b>			
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
	1	Medios de comunicación eficiente a través de WhatsApp, carteleros y comunicados			X	1	Alto número de organizaciones de este tipo con mayor reconocimiento	X		
	2	Programas de refuerzo escolar, arte, medio ambiente, liderazgo, temas en lo intelectual académico			X	2	Programas estatales similares de en los que se den ayudas tangibles	X		
	3	Ayuda y colaboración en temas de medio ambiente			X	3	Falta de alianzas interinstitucionales para los programas que brinda la fundación	X		
	4	Programas y apoyo de entidades en una segunda lengua, clases para padres e hijos (Idioma francés)			X	4	Desinformación e intereses particulares de la población que afecten el desarrollo de las actividades		X	
	5	Atención a población vulnerable, con escasas posibilidades de ser incluidas en programas sociales (inmigrantes)			X	5				
6	Equipo multidisciplinario voluntario		X		6					
7	Procesos formativos a familias como ejes transversales de la información		X		7					
8	Trayectoria y reconocimiento para sus usuarios		X		8					

	Debilidades	Impacto			Oportunidades	Impacto				
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva Financiera	1	No tiene ayuda gubernamental, con recursos económicos	X			1	Subvenciones de parte de las organizaciones gubernamentales o privadas	X		
	2	Escaso nivel de donaciones	X			2	Alianzas estratégicas para fortalecimiento de programas brindados en la fundación.	X		
	3	El 90% de los recursos económicos proviene del exterior, hasta el momento son constantes, no existen convenio que sea efectivos o durables en el tiempo			X	3	Consecución de patrocinadores que apoyen las actividades propias de la fundación		X	
	4	Planes de inversión poco efectivos, plan padrino y plan naturales.	X			4	Baja cobertura por falta de financiación	X		
	5	No se cuenta con redes o alianzas formales para la inyección de capital a la fundación	X			5	Consecución de patrocinadores que apoyen las actividades propias de la fundación	X		
	6	Ofertas de parte de organizaciones con fines de lucro, para vincular laboralmente a voluntarios de la fundación a sus organizaciones	X			6	Desarrollo de actividades y plan complementario de actividades por tener nuevos recursos económicos			X
	7	Dependencia de las contribuciones de la comunidad	X			7	Pago o remuneración para ampliación de empleados o voluntarios	X		
	8	Gastos de recursos en infraestructura que no son propias	X			8	Adquisición de herramientas que faciliten las actividades lúdicas			X
	9	Crisis económica, que puede suponer una limitación para la obtención de subvenciones o donaciones	X			9				
	#	No existe caja o excedentes que permitan cubrir con gastos en servicios públicos y arriendo	X			10	#¡REF!			
	Fortalezas	Impacto			Amenazas	Impacto				
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo		
	1	Recursos recibidos desde Holanda, recursos donados por personas naturales			X	1	No cuentan con recursos para infraestructura propia	X		
	2	Cuentan con presupuesto estipulado para las actividades	X			2	Baja cobertura por falta de financiación	X		
	3	Servicios brindados a bajo costo o gratuitos			X	3	Sostenibilidad básica, para el cumplimiento de obligaciones mensuales	X		
	4	Apoyo de los padres de familia, en consecución de elementos básicos de aseo	X			4	Recursos económicos escasos	X		
	5	Recursividad para adquisición de recursos para sostenimiento de la organización a través de actividades como bazares, bingos, rifas			X	5	Cierre por causa de no cumplir con las obligaciones			X

Perspectiva de procesos internos	Debilidades	Impacto			Oportunidades	Impacto			
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
	1	No existe planeación estratégica, definida aunque existen aproximaciones a esta	X			1	Capacitación a profesionales vinculados que lideran los procesos, con organizaciones que se articulen	X	
2	Desconocimiento en temas legales y de formalización, temas impositivos	X			2	Alianzas con instituciones de apoyo como instituciones educativas para el desarrollo de su planeación estratégica	X		
3	Falta de plan estratégico y estructura organizacional	X			3	Redes con instituciones educativas que generen conocimientos en el manejo de grupos, lúdicas ya actividades específicas para la población beneficiaria		X	
4	Recursividad para adquisición de recursos para sostenimiento de la organización		X		4				
5	No se encuentra plenamente establecida la malla curricular de actividades a realizar en cada uno de los cursos	X							
6	No existen manuales de funciones dentro de la organización que sean visibles o conocidos por cada uno de los miembros que la componen	X			5				
	Fortalezas	Impacto			Amenazas	Impacto			
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
1	Cuentan con imagen corporativa y brochure		X		1	Sanciones o multas por desconocimiento de la normatividad legal e impositiva			X
2	Existe organigrama establecidos con funciones de cada uno de los cargos (en los estatutos de la cámara de comercio) no son socializados con el personal de apoyo	X			2	Deserción de los colaboradores por no sentirse parte del equipo de trabajo	X		
3	Planeación mensual en busca de metas y objetivos	X			3	Falta de red como parte del apoyo interinstitucional	X		
4	Manual de funciones diseñado y conocido por cada uno de las personas de la organización		X		4				
5	La fundación cuenta con redes sociales donde se evidencia el trabajo que se realiza		X		5				
6	Cuenta con instalaciones para brindar servicios		X		6				
7	Conocimiento de la organización por "voz a voz", al evidenciarse su gestión social			X	7				
8	Aes una fundación abierta a la cooperación y apoyo institucional			X	8				
9	Se encuentran formalizados ante cámara de comercio			X	9				

	Debilidades	Impacto			Oportunidades	Impacto					
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo			
Perspectiva de crecimiento y desarrollo	1	La planeación estratégica, misión y visión no es conocida por todas las personas de la organización			X	1	Potenciales alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, en la estructuración de los contenidos de las actividades que se realizan en la fundación			X	
	2	Desanimo de colocadores al no sentir un norte claro en la fundación, no hay visión específica			X	2	Asesoramiento por parte de las entidades publicas y privadas para el fortalecimiento de la organización		X		
	3	No existen contratos ni remuneración económica alguna para talleristas y personal cercano a la fundación	X				3	Convenios para el apoyo económico de los colaboradores en diferentes cursos de actualización de contenidos		X	
	4	La red de apoyo es mínima en la búsqueda de recursos, no hay planes de expansión derivados de los recursos económicos	X				4	Plan de mercadeo que tenga como objetivo el reconocimiento de la entidad inicialmente dentro del área de influencia	X		
	5	No existe un equipo de difusión de la fundación donde se cuente del desarrollo y la misión de la fundación	X				5	Oferta de nuevos proyectos o cursos donde se amplie el numero de beneficiarios con nuevos segmentos	X		
	6	No cuentan con indicadores de gestión y desempeño	X				6				
	8	Limitación en los programas brindados, al escasear recursos para apertura novedosa de otros	X				9				
		Fortalezas	Impacto			Amenazas	Impacto				
			Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo		
	1	Escasa planeación en búsqueda de recursos financieros y sostenimiento	X			1	Planes públicos que logren acoger a esta población	X			
	2	Sentido de pertenecia por el apoyo social a los niños			X	2	No estar vinculado dentro del planteamiento de las políticas públicas locales y nacionales	X			
	3	Para el desarrollo de actividades lúdicas cuentan con televisores, teatro en casa y computador, minicomponente y wifi			X	3	Escasos procesos de formación para colaboradores	X			
	5	Metodología constructivista entre la comunidad vinculada		X		5	Disposición de tiempo por parte de los colaboradores ya que no es remunerado		X		
	6	Refuerzo lúdico pedagógico a población vulnerable		X		6					
7	Disposición ante apoyo institucional	X			7						

Tabla 10: Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.1 Formulación de la estrategia DOFA

Con base en el análisis DOFA, se establece los cruces de estrategias en cada una de las perspectivas, intentando un acercamiento en el cual se puedan solucionar los inconvenientes identificados con el análisis DOFA. En estas estrategias se establecen unas alternativas posibles para que la fundación logre minimizar sus inconvenientes y maximizar sus puntos fuertes para el mejoramiento constante y continuo de la organización.

**DOFA por relevancia e impacto**

	Debilidades		Oportunidades	
	Beneficiarios o usuario	1	Inexistencia de mercadeo social en la cual se obtengan recursos para la fundación.	1
2		Debido a los pocos voluntarios los profesores no pueden ser constantes en las actividades y desaniman a los grupos de interés	2	Apoyo de entidades como el Sena para lograr cumplir nuevos objetivos, tanto para los niños como sus padres
Fortalezas		Amenazas		
1		Equipo multidisciplinario voluntario	1	Alto número de organizaciones de este tipo con mayor reconocimiento
2	Trayectoria y reconocimiento para sus usuarios	2	Falta de alianzas interinstitucionales para los programas que brinda la fundación	

Estrategias F-O
Aprovechar el reconocimiento de la fundación en el ámbito local para atraer capitales de organizaciones, ayudas o inversiones
Estrategias F-A
Realizar una campaña donde los voluntarios, muestren sus potencialidades, sean certificados por entidades como el SENA. Lo que brinda mayor seguridad en la idoneidad de los procesos de formación que ofrece la Fundación
Estrategias D-O
Construir en conjunto con alianzas estratégicas y entidades educativas un plan de mercadeo básico donde se muestren las virtudes de la fundación y así mismo las carencias de la misma para lograr inyección de capital
Estrategias D-A
Se debe fomentar que el grupo de voluntarios generen a través de sus conocimiento valor agregado a las actividades realizadas, donde se incluyan los padres de familia y se evalúen los procesos de la fundación

	Debilidades		Oportunidades	
	Financiera	1	No tiene ayuda gubernamental, con recursos económicos	1
2		Planes de inversión poco efectivos, plan padrino y plan naturales.	2	Consecución de patrocinadores que apoyen las actividades propias de la fundación
Fortalezas		Amenazas		
1		Apoyo de los padres de familia, en consecución de elementos básicos de aseo	1	Sostenibilidad básica, para el cumplimiento de obligaciones mensuales
2	Cuentan con presupuesto estipulado para las actividades	2	Baja cobertura por falta de financiación	

Estrategias F-O
Diseñar un presupuesto básico de gastos, costos e inversiones, que sea documento base de presentación ante entidades gubernamentales y no gubernamentales en búsqueda de recursos económicos, bienes y servicios
Estrategias F-A
Incluir a los padres donantes en actividades propias de la fundación, que sirvan como apoyo de las dinámicas propias de mantenimiento de las instalaciones con la finalidad de evitar gastos
Estrategias D-O
Consecución de inversores a través del patrocinio básico por medio del plan padrino, asegurando unos ingresos mensuales que permitan el sostenimiento de la fundación
Estrategias D-A
Incentivar el apoyo de entes gubernamentales como un servicio sustituto y complementario donde los entes locales no tienen alcance

		Debilidades		Oportunidades	
		1	No existe planeación estratégica, definida aunque existen aproximaciones a esta	1	Alianzas con instituciones de apoyo como instituciones educativas para el desarrollo de su planeación estratégica
2	Falta de plan estratégico y estructura organizacional	2	Redes con instituciones educativas que generen conocimientos en el manejo de grupos, lúdicas y actividades específicas para la población beneficiaria		
		Fortalezas		Amenazas	
1	Planeación mensual en busca de metas y objetivos	1	Deserción de los colaboradores por no sentirse parte del equipo de trabajo		
2	Cuentan con imagen corporativa y brochure	2	Falta de red como parte del apoyo interinstitucional		

		Debilidades		Oportunidades	
		1	No existen contratos ni remuneración económica alguna para talleristas y personal cercano a la fundación	1	Plan de mercadeo que tenga como objetivo el reconocimiento de la entidad inicialmente dentro del área de influencia
2	Limitación en los programas brindados, al escasear recursos para apertura novedosa de otros	2	Oferta de nuevos proyectos o cursos donde se amplíe el número de beneficiarios con nuevos segmentos		
		Fortalezas		Amenazas	
1	Disposición ante apoyo institucional	1	Escasos procesos de formación para colaboradores		
2	Metodología constructivista entre la comunidad vinculada	2	Planes públicos que logren acoger a esta población		

Estrategias F-O	
Desarrollar en conjunto, con entidades educativas la planeación estratégica de la organización donde se evidencie un norte a seguir de cada uno de los actores implicados, como lo son los voluntarios, los directivos. Padres de familia y comunidad en general	
Estrategias F-A	
Establecer alianzas formales con entidades de diferentes sectores	
Estrategias D-O	
Buscar entidades dispuestas a colaborar en la elaboración de la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, donde se involucren tanto directivos como voluntarios de la fundación	
Estrategias D-A	
Generar en los beneficiarios, padres de familia, directivos, voluntarios y demás personal directo o indirecto a la fundación sentido de pertinencia y su rol dentro de la organización	

Estrategias F-O	
Partiendo del reconocimiento y reputación local que existe, se considera necesario el plan de mercadeo donde se ofrezcan nuevos servicios una mayor población	
Estrategias F-A	
Establecer para los colaboradores planes de capacitación que sean relevantes y genere valor agregado a la organización	
Estrategias D-O	
Buscar patrocinios y recursos económicos para solventar y otorgar remuneración a los colaboradores de la fundación	
Estrategias D-A	
Realizar y buscar convenios interinstitucionales con entes públicos para lograr promover nuevos programas y servir como nuevas fuente de aprendizaje	

Tabla 11: Formulación de estrategia DOFA

Fuente: Elaboración propia

### **8.3 Planteamiento de planes de acción: Balance Score Card – Cuadro de Mando**

#### **Integra**

El Balance Score Card, está planteado de acuerdo a las estrategias DOFA, y sirve para tener presentes las actividades claves para el funcionamiento de la organización, en este caso la Fundación. En este cuadro de mando integral se destacan algunos aspectos como lo son; en primer lugar, cada una de las perspectivas, (financiera, de beneficiarios o usuarios, procesos internos y crecimiento y desarrollo) así mismo los objetivos, indicadores, plazos, responsables, acciones estratégicas entre otras. Con el Balance Score Card, se desea tener un control mayor de las actividades que solventaran y serán soporte de desarrollo y crecimiento de fundación. Después de realizado un análisis exhaustivo de las diferentes variables los resultados son los siguientes:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	UNIDAD	EFECTO O PLAZO (meses)	CAUSA INDICADORES DE ACTUACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA (acciones)	PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	UMBRAL	META	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	RESPONSABLE	RESULTADO DEL PERIODO	ACUMULADO AL PERIODO
Perspectiva de beneficiarios o usuarios	Cumplimiento de obligaciones gastos fijos variables y mantenimiento	Cumomlimiento presupuestal	%	3	Cconseucion de recursos	Consecución de inversores a través del patrocinio básico por medio del plan padrino, asegurando unos ingresos mensuales que permitan el sostenimiento de la fundación	Gestion comercial y financiera	Presupuesto	Sin datos base	100,00%	100,0%	N.A.	Directivos	100,00%	0,00%
	Cumplir con los gastos que acarrea la fundacio	cumplimiento presupuestal	%	6	Presentacon de propuestas de inversion	Diseñar un un presupuesto básico de gastos, costos e inversiones, que sea documento base de presentación ante entidades gubernamentales y no gubernamentales en búsqueda de recursos económicos, bienes y servicios	Gestion comercial y financiera	Presupuesto	Sin datos base	100,00%	100,0%	N.A.	directivos	100,00%	0,00%
Perspectiva Financiera	Iniciar actividad comercial de posicionamiento de marca	Nuevos clientes, socios aportantes	%	6	Numero de nuevos socios nuevos que aportan al sostenimiento economico de la fundacion	Aprovechar el reconocimiento de la fundacion en el ambito local para atraer capitales de organizaciones, ayudas o inversiones	ventas Planeación del Negocio	Nuevos clientes	Sin datos	Presupuesto anual	Lo requerido en el presupuesto	N.A.	Directivos	Sin datos conocidos	Sin datos conocidos
	Realizar encuestas de satisfaccion tanto a los padres de familia como beneficiarios directos (niñas y niños) y de esta forma plantear planes de mejoramiento	Satisfaccion de usuarios y beneficiarios	%	12	Garantizar el nivel de satisfaccion y de continuidad de los programas	Se debe fomentar que el grupo de voluntarios generen a través de sus conocimiento valor agregado a las actividades realizadas, donde se incluyan los padres de familia y se evalúen los procesos de la fundación	Nivel de aceptacion	satisfaccion de los beneficiarios	100%	50%	80%	N.A.	Direccion general	Sin datos conocidos	Sin datos conocidos

Perspectiva de procesos Internos	Promover el desarrollo de la organización	Mapear el entorno tanto interno como externo	%	12	Construir la planeación estratégica de la fundación	Desarrollar en conjunto, con entidades educativas la planeación estratégica de la organización donde se evidencie un norte a seguir de cada uno de los actores implicados, como lo son los voluntarios, los directivos. Padres de familia y comunidad en general	Operativo	Oportunidad	100%	100%	100%	N.A.	Grupos de interés y directivos	No existe formalmente	N/A
	Medir satisfacción de los grupos de interés		%	12	Controlar los niveles de satisfacción de los grupos de interés	Generar en los beneficiarios, padres de familia, directivos, voluntarios y demás personal directo o indirecto a la fundación sentido de pertinencia y su rol dentro de la organización	Satisfacción general	satisfacción de los beneficiarios	100%	100%	80%	N.A.	Grupos de interés y directivos	No existe formalmente	N/A
Perspectiva de crecimiento y desarrollo	Medir el cumplimiento del plan de capacitación	Ejecución plan de capacitación	%	12	Revisar el cumplimiento del plan de capacitación	Programas de capacitación en los procesos a los empleados	Gestión Humana	Capacitación	100%	90%	90%	N.A.	Gerencia de Gestión Humana	#REF!	#REF!
	Iniciar planes donde se muestre la finalidad de la organización	Planteamiento del plan de mercadeo	%	6	Reconocimiento de la entidad	Partiendo del reconocimiento y reputación local que existe, se considera necesario el plan de mercadeo donde se ofrezcan nuevos servicios una mayor población	Mejora continua	Capacitación	100%	100%	80%	100	Dirección general	100,00%	0,00%
	Iniciar planes de capacitación para colaboradores y voluntarios	Ejecución plan de capacitación	%	12	Iniciar y buscar capacitaciones	Establecer para los colaboradores planes de capacitación que sean relevantes y genere valor agregado a la organización	Mejora continua	Capacitación	100%	100%	50%	N.A.	Dirección general	No existe formalmente	
	Medir el cumplimiento del plan de Salud ocupacional	Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional	%	12	Revisar el cumplimiento del plan de salud Ocupacional	Programas de actividades en los procesos a los empleados	Gestión Humana	Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional	100%	96%	90%	N.A.	Gerencia de Gestión Humana	#REF!	#REF!
	Reducir a un porcentaje del 2% la rotación del personal	Rotación de personal	%	12	altos índice de deserción de los colaboradores	Planes de carrera, gestión del conocimiento.	Gestión Humana	Rotación de personal	0%	5%	N.A.	10%	Gerencia de Gestión Humana	#REF!	#REF!

Tabla 12: Cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 9. Conclusiones y recomendaciones

A través de la elaboración de este documento, fue posible reconocer diversos conceptos administrativos y sociales que brindaron las bases conceptuales para el diseño del Plan Estratégico y con la finalidad de fortalecer la Fundación estructuralmente desde el interior, propiciando para su continuidad como organización social.

Como punto de partida se determinó el papel imprescindible del director y la comunidad vinculada, motivo por el cual se diseñan como instrumentos para la recolección de la información la entrevista semiestructurada y el ejercicio de grupo focal, sin embargo, dadas las dificultades de reestructuración administrativa, sólo fue posible la aplicación de un solo instrumento (la entrevista), quedando el grupo focal como una propuesta para aplicar en la siguiente fase del proyecto.

Con las estrategias mencionadas en el Balance scorecard, se deja manifiesto la necesidad de potencializar el desarrollo social comunitario y la iniciativa del tejido social, a partir de la promoción de la solidaridad, compromiso y responsabilidad social empresarial, generando procesos de empoderamiento administrativo, potencializando las habilidades ya adquiridas para una mayor transformación social.

Cada teoría estudiada hace uso de sus términos particulares para explicar los procesos que se tuvieron en cuenta. En este sentido las teorías planteadas sirvieron de apoyo para dar sustento y bases conceptuales que brindaron una perspectiva interdisciplinar para generar una propuesta sólida.

## Capítulo 10. Referencias Bibliográficas

1. Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal, 103.
2. Bargsted, M. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Civilizar*, 121.
3. Benedicto XVI. (2009). CARTA ENCÍCLICA CARITAS IN VERITATE. Roma: San Pablo
2. Beristain, C. M., & Dona, G (1999) RECONSTRUIR EL TEJIDO SOCIAL Recuperado de <http://www.psicosocial.net/grupo-accion-comunitaria/centro-de-documentacion-gac/trabajo-psicosocial-y-comunitario/herramientas-investigacion-accion-participante/214-reconstruir-el-tejido-social-un-enfoque-critico-de-la-ayuda-humanitaria/file>
3. Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 2-21.
4. Corporación Fenalco Solidario - Colombia (2015). Sostenibilidad, un desafío estratégico para las organizaciones. recuperado de <https://www.fenalcosolidario.com/noticias/sostenibilidad-un-desafio-estrategico-para-las-organizaciones>
5. DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): «The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, número 23(4), páginas 660-679.
6. Ela Isabel Téllez Murcia. (2010). El sentido del tejido social en la construcción de comunidad. Recuperado de <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/POLI/article/viewFile/170/169>
7. Gema Celorio y Alicia López de Munain - Coord. (2007). Diccionario de Educación para el Desarrollo Recuperado de [http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario\\_2.pdf](http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf)

8. Guzman Vasquez, A., & Trujillo Davila, M. A. (2008). Emprendimiento Social-Revisión de Literatura. *Estudios Gerenciales*, 112.
9. Hernández, O. A. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? *Revista de Ciencias Económicas*.
10. Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006a, 2006c Recuperado de [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/index\\_sp.htm](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/index_sp.htm)
11. John Durston (2000) ¿Qué es capital social comunitario? Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
12. JUAN XXIII. (1963). CARTA ENCÍCLICA PACEM IN TERRIS. Roma: San Pablo.
13. Juliao, C. (2011) Un enfoque praxeológico. Acercamiento epistemológico y praxeológico a la pedagogía. En Juliao, C. *Una pedagogía praxeológico*. (pp.17-55). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
14. Lázaro, G. (2009). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, 339-352.
15. López, M. D. R., López, C. R., & León, S. M. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 281-302.
16. Lupiáñez, L., Priede, T., Lopez, C., & Navarro, C. (2014). El emprendimiento como motor del desarrollo económico. *Boletín económico de ICE*, 55-64.
17. Manfred A. Max-Neef (1993) Desarrollo a Escala Humana, Conceptos aplicaciones y algunas reflexiones. [http://www.max-neef.cl/descargas/Max\\_NeefDesarrollo\\_a\\_escala\\_humana.pdf](http://www.max-neef.cl/descargas/Max_NeefDesarrollo_a_escala_humana.pdf)

18. Mantini, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Fundamentos y aspectos territoriales*, 23-30.
19. Marchioni (2007). ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales).
20. MaríaLuz Ortega (2008) La Educación para el desarrollo: Dirección estratégica de la cooperación española.
21. Miguel Argibay y Gema Celorio. (2005). La educación para el desarrollo. recuperado de [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0023/La\\_educacion\\_para\\_el\\_desarrollo.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0023/La_educacion_para_el_desarrollo.pdf)
22. PÍO GARCÍA (2012). EL BIEN COMÚN COMO PROYECTO COMUNITARIO recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/2945/GarciaParraPioQuinto2012.pdf?sequence=1>
23. Powell, T. (1992) “Strategic Planning as Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 551-558,
24. Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=TJdEPH>
25. RociO Morales García (2018). Cooperación, Procesos que transforman. Educación para el bien común. Recuperado de <https://cooperacion.es/author/rociomoralgarcia>
26. Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
27. Solano Salinas, Rigoberto (2010). Educación para el desarrollo: una mirada desde el sur por la construcción de una educación para el cambio. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/853/85317326007.pdf>

28. Suárez, M. M. V. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: Su contribución a la creación de valor en la empresa. *Economía Industrial*, (333), 49-56.
29. Thompson, M., & Antezana, J. (2006). El proceso administrativo. Obtenido el 4(02), 2014
30. Torres Esperón, M. (2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34, 1-12
31. Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40
32. Vélez Bedoya, Á. R. (2007). Los clásicos de la gerencia. Facultad Administración
33. Villa, J. & Insuasty, A. (2016) Entre la participación y la resistencia: reconstrucción del tejido social desde abajo en el municipio de san Carlos Más allá de la lógica de reparación estatal.
34. Yuri Alicia Chávez Plazas y Uva Falla Ramírez (2004). Realidades y falacias de la reconstrucción del tejido social en población desplazada. Recuperado de <http://www.revistatabularasa.org/numero-2/chavez.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

Transcripción Entrevista realizada al director de la Fundación “Casa de los Sueños”

Camilo Gutiérrez.

**R:** 13 de abril de 2019 nos encontramos con Camilo Gutiérrez director de la Fundación Casa de los Sueños quien gentilmente nos permite realizar una serie de preguntas en pro de buscar beneficios corto, mediano y largo plazo para la Fundación.

Son cinco diferentes revisiones que se harán, para cada una se realizarán una serie de preguntas y algunas contra preguntas:

**R:** ¿la fundación cuenta con imagen corporativa?

**C:** ¿Con respecto a la imagen a corporativa se refiere a?

**R:** Logo.

**C:** Claro que sí, logos, página web el logo de la fundación no se ha modificado a estado solamente uno desde hace dos años. La página web se creó hace 20 días, compramos un dominio hace más o menos como unos quince o veinte días, entonces ya lo adquirimos.

**R:** Podría ser parte de la parte de la tecnología.

**R:** ¿Conoce el concepto de planeación estratégica?

**C:** Aquí tenemos planeación estratégica sobre actividades y sobre buscar recursos para la financiación del sostenimiento.

**R:** Listo hay algo. Algunas no las vamos a hacer porque depende de la anterior.

**R:** ¿Ha realizado con alguna entidad planes estratégicos que permitan adelantar acciones para el logro de las metas?

**C:** No, todo ha sido muy interno. A nivel interno ninguno con otra entidad o con personas ajenas a la fundación, siempre ha sido muy fundación con equipo.

**R:** ¿Camilo como visualiza la Fundación en el corto plazo, en dos, tres y cinco años?

**C:** En dos años seguiremos buscando la posibilidad de crear estrategias para la financiación porque somos una fundación que no tiene ayuda gubernamental, es decir somos independientes, entonces todas las ayudas van a ser un poco escasas, pero seguiremos siguiendo estrategias para seguir fortaleciéndonos, de aquí a dos años pretendemos tener un predio ya propio, pretendemos empezar a buscar una vez que tengamos el predio, empezar a buscar la posibilidad de construcción por parte de las constructoras, porque lo que pretendemos es tener algo mega para atender a más de 200 o 300 niños, entonces queremos tener algo muy grande atender en jornada mañana inclusive los fines de semana, entonces de aquí a dos años pretendemos tener un predio para empezar a construir.

En cinco años queremos tener ya el apoyo de naturales y de empresas también, no nos afana mucho la ayuda del gobierno, porque queremos ser autónomos, no queremos que nuestras decisiones sean evaluadas por otros entes, entonces no nos afana eso. Si queremos consolidar una red de empresas y de naturales que puedan creer en la fundación y aportarle a ella. En cinco años entonces ya queremos tener dos, por lo menos dos sedes más con la misma capacidad en barrios vulnerables queremos tener nuestro punto acá fijo en el barrio Unir. En nuestros estatutos tenemos planteados allí que queremos crear y fomentar en la parte rural también, lo cual se tiene proyectado de cinco a diez años.

**R:** ¿Considera que la fundación se encuentra preparada para asumir los retos y necesidades actuales y del futuro?

**C:** Es una pregunta muy difícil, porque vamos enfrentándonos en el día a día y cada día salen dificultades nuevas, con respecto a la población y con respecto a la fundación, van creciendo poco a poco; bueno con nuestro impacto han disminuido y estamos en la prevención, hemos salvado y rescatado y vamos a seguir en esta lucha, pero poco a poco vamos a seguir enfrentándonos a cosas nuevas, porque lastimosamente en estos momentos hay más de lo malo y poco de lo bueno, entonces siempre los grandes distribuidores piensan en el futuro, entonces ellos comienzan a darle drogas a los niños y estos niños empiezan a gustar de ello, rescatar esto es difícil, para prevenir todo esto hay que empezar a trabajar no solamente fundación sino también con familias que es lo que hemos venido haciendo y también junto con otro tipo de prevención digamos que es lo que desarrolla la policía que es como más presencia y más mano dura, porque aquí casi no se ve la presencia de las autoridades, aquí ocurren robos, asesinatos hay expendio de drogas, jibaros, bandas organizadas, y casi no se ve la presencia de la policía y hace falta un apoyo y una mano amiga.

**R:** ¿La fundación cuenta con identidad institucional, misión, visión y principios?

**C:** Claro que sí.

**R:** ¿Están establecidos en algún documento?

**C:** Hay un documento.

**R:** ¿En caso de contar con identidad institucional, el grupo de colaboradores tienen claro cuál es la misión, visión y los principios y se interesan en aportar para que estos se conviertan en realidad, digamos que todos van hacia el mismo objetivo, las mismas metas?

**C:** Bueno no, es algo complicado porque la idea principal es un poco innovadora y digamos que mi grupo poco a poco se ha venido empapando, ellos a veces suelen ser un poco escéptico, se

desmotivan un poco al imaginar lo que se quiere o lo que yo quiero, entonces a veces hay mucho conformismo, de que dejemos hasta aquí y consolidemos hasta aquí y no sigamos más y no comprenden muy bien el tema de lo que yo quiero es que desde esas pequeñas edades de cinco en adelante se empieza a fomentar el liderazgo en ellos mismos y que los niños crezcan con la suficiente autonomía, autoridad, autoestima para que ellos puedan elegir fácilmente que es lo que quieren ser y que puedan decir sí o no para que ellos puedan desarrollar habilidades en el arte y en lo intelectual, lo que se pretende a grandes rasgos es decir como una universidad para niños, que el niño pueda decir que pueda tomar electivas, materias fijas y que todo va ser una pedagogía diferente, en la que el niño pueda decir hoy me toca pintura y tengo refuerzo académico, y mañana me toca danzas y tengo refuerzo académico y mañana tengo esto; poco a poco ir estructurando muchas áreas de talentos en los niños, porque nos están acostumbrando a que nosotros crecemos y únicamente podemos desarrollar una sola carrera en toda su vida, cuando podemos desarrollar una, dos, tres porque se puede, si se empiezan a desarrollar estos talentos en los niños, ellos podrán salir temprano de su bachillerato y desarrollar otras carreras. Entonces lo que se pretende se puedan estructurar talentos, en los cuales los niños puedan desarrollar varias alternativas y no solamente una única alternativa. Que el niño pase de una mini universidad a la universidad.

**R:** ¿Existe alguna estructura organizacional donde tengamos un director, subdirector, área de contabilidad?

**C:** Claro que sí.

**R:** ¿De qué manera esta la estructura organizacional de la fundación?

**C:** Estoy yo como director de la fundación casa de los sueños, subdirector esta Bart que también ejerce un doble cargo que sería en la junta directiva y en la representación legal, Él está como vicepresidente y en la junta directiva como tesorero de la fundación, él es un punto clave en la fundación porque es un extranjero, es holandés, él se ha llevado nuestro proyecto a Holanda y desde

Holanda le han dado un punto de vista magnifico, porque en Holanda tienen una pedagogía similar a la de nosotros y desde allá nos han apoyado muchísimo con recursos. Él viaja normalmente, expone lo que hemos logrado con los niños, muestra evidencia fotográfica, da como los objetivos a seguir el próximo trimestre y entra las ayudas y viene y pasa las ayudas a la fundación. Hay un familiar con nosotros, esta mi hermano que esta como fiscal, está la secretaria que en este momento están todos trabajando en pro de la fundación en este momento fuertemente. Esta presidente, vicepresidente, tesorero secretaria y fiscal.

**R:** ¿Existen puntos neurálgicos dentro de la estructura que dificultan el desarrollo de las actividades?

**C:** Nosotros nos planificamos muy bien respecto de las reuniones, tenemos reuniones cada mes en donde nos planteamos objetivos, no existe indisponibilidad o inconsistencia o irresponsabilidad, siempre están ahí pendientes.

**R:** ¿Se cuentan con los medios necesarios para que se lleven a cabo la comunicación de forma eficiente hacia la comunidad?

**Tenemos un grupo consolidado en WhatsApp con una participación magnifica de más de 55 familias y va en crecimiento, ahí nos estamos comunicando constantemente, quisiéramos tener otros medios, pero este resulta muy eficiente, nos parece más eficiente con datos que con llamadas. Generalmente comunicamos todo por el grupo. Igualmente contamos con carteleras, donde se informan las actividades y los horarios.**

**R:** ¿Existe manual de funciones y es conocido por los colaboradores?

**C:** Si, lo desarrollamos hace 20 días, el cual ya se sabe que deben hacer el presidente, el vicepresidente, el secretario.

**R:** ¿Existen normas o estatutos, están debidamente formalizados ante Cámara de Comercio?

**C:** Hay estatutos.

**R:** ¿Existen en la actualidad otras fundaciones cercanas que ofrezcan los mismos servicios o similares a los que ustedes prestan?

**C:** Cuando llegamos al barrio había una que cumplía con un punto de los tantos que nosotros desarrollamos, este punto era la asesoría tareas, pero cobraban a la comunidad como treinta mil pesos mensuales, pero como tal como la de nosotros no.

**R:** ¿En qué se diferencia esta fundación a la que hubo en su momento?

**C:** Muchísimo, ellos estaban implementando el refuerzo escolar que es muy importante, pero nosotros manejamos otros puntos muy importantes, como el ya mencionado refuerzo escolar, en el arte, el medio ambiente, temas de liderazgo, temas en lo intelectual académico, nos enfocamos muchísimo en que el niño aprenda otra lengua, a que desarrolle habilidades y que fortalezca habilidades que en el colegio no fomentan muchísimo como la lectura, que el niño aprenda a interpretar textos. Acá no les hacemos las tareas a los niños, nos interesa que entiendan lo que están haciendo, así este mal, es el círculo del niño, no es el círculo del papá o de la entidad que le esté ayudando. Fortalecemos la parte académica, la artística y la integral, sobre todo nos enamora pensar que podemos contribuir al medio ambiente, fomentando el proyecto que tenemos de policía ambiental, en donde el niño aprende a conservar, proteger, separar residuos. Los niños terminan enseñando a los papas.

**R:** ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la fundación con respecto de los programas sociales existentes y que se conocen?

**C:** Son muchísimas, las personas son muy escépticas a las fundaciones, no contamos con un recurso humano que empiece a sensibilizar por fuera, no tenemos un recurso humano potencial, no somos tan garantes, ahora intentar atraer gente es muy difícil por el escepticismo de la gente, hasta

que lo ven como una realidad. No contamos con una red de apoyo grande, personas naturales también pueden participar en la red de apoyo, no solamente fomentando el no uso de drogas, el no uso de armas, la buena presentación, higiene, no solamente se puede nombrar de esta forma, sino que también pueden haber otras personas que digan que yo creo en ti, son muy pocas las donaciones que llegan por sí solas a la fundación, nosotros normalmente tenemos que salir y convencer de manera excesiva a las personas, porque las personas están muy tiesas de corazón. Si no fuera por Bart, estaríamos como el inicio, vendiendo envueltos, Bart lleva el proyecto afuera de nuestro país, el cual de manera irónica creen en nosotros y el proyecto y nos envían recursos. Localmente las donaciones no superan los cinco millones de pesos en dos años, en cambio de Holanda, la primera donación fue de diecisiete millones de pesos, lo cual nos permitió fortalecernos, dependemos enormemente de otro país. Otra debilidad que tenemos es el de personas que participen a nivel interno, es decir personas que dicten constantemente clases, lo hacen de manera esporádica, no hay un compromiso y constancia que ejecute un proyecto trimestral, nos ayudan con dos o tres talleres y ya. Otra debilidad, es como no tenemos el recurso económico, nuestro especio es muy pequeño para atender a la población que está en crecimiento. Entre otras debilidades, de comunicación con los padres, si no hay comunicación constante con los padres, no hay un resultado efectivo con el niño, hay padres que están muy desconectados con sus hijos y por lo tanto con la fundación.

**R:** ¿Camilo tres palabras que lo identifiquen como líder?

**C:** Dios, soy líder porque quiero una transformación real y lo estoy haciendo, soy líder porque tengo una red ya de niños y de padres que va en crecimiento y creen en mi por mis resultados y por mi constancia, soy líder porque tengo la entereza, la fe, tengo toda la intensidad y la decisión de que este proyecto va a salir adelante y que va ser algo grande para todos pretendo lo mejor para todos porque descubrí que la transformación empieza desde los niños, si se empieza a proteger más a los niños la transformación va ser real para todos y vamos a tener un mejor futuro, y quiero eso un mejor

futuro. Soy líder porque estoy llevando a cabo todos mis pensamientos positivos y mis objetivos para todos los estoy llevando poco a poco, pero los estoy llevando a cabo.

**R:** ¿De dónde provienen los recursos de la fundación?

**C:** Como ya lo había mencionado, es Bart quien está solventando en más del 90% los recursos de la fundación, el lleva nuestro proyecto a su país y allí expone resultados fotografía y allí el recauda para la fundación. De manera local, lo que se hace es a través de la página, en esta sale un plan padrino, en el cual se fijan unos objetivos y unas estrategias para que los naturales o las empresas puedan donar, la cual ha sido poco efectiva, hasta que no se involucren con la fundación, no dicen porque esos volantes los repartimos. El plan padrino está diseñado para que no se apadrine solo a un niño sino a todos, donde se puede donar desde 20 mil pesos en adelante, a veces mensualmente aparece en la cuenta aparecen en ceros o a veces aparecen de a veinte mil, lo cual nos dice que una persona creyó en lo que hacemos. A veces los mismos niños traen cartón el cual se vende y se obtienen recursos para comprar implementos de aseo. Personas naturales vienen y donan de manera voluntaria, los cuales van sumando para los gastos del diario.

**R:** ¿Los colaboradores cuentan con contratos laborales?

**C:** No cuentan con un contrato laboral, puesto que todos trabajan como voluntarios para la fundación.

**R:** ¿Existe algún tipo de competencia específica que deban tener?

**C:** Hay algunos que las tienen, otras que no, otras que hasta ahora las están estudiando. Hay pedagogos, psicólogo, música, entre otras. Nos enfocamos a lo que tu puedas ayudar como profesional. Les decimos a los niños que lo intelectual es una herramienta, lo que importa es la intención, es el corazón, los sueños la fe, las ganas, la responsabilidad, los valores, y ya lo intelectual es una herramienta para cumplir todo lo dicho. Puede haber personas muy inteligentes pero malas

personas o puede haber personas que no son profesionales, pero tienen un corazón impresionante.

Cuando venga una persona a ayudar no nos importa que la persona tenga un cartón, se le dice

bienvenida, con tal de que tenga la intención de ayudar.

**R:** ¿Es común la rotación de los colaboradores, están casi siempre los mismos?

**C:** No es común que haya rotación de los colaboradores, están casi siempre los mismos porque se enamoran de lo que se hace en la fundación, y son ellos los que traen a otros, y esos otros se quedan, se enamoran y son ellos los que enganchan a otros. No es que tengamos un colaborador distinto cada mes. Queremos lograrlo a través de las universidades, para lo cual debemos estructurar un documento, pero no con la intención que nos envíen un practicante por día, sino que duren por lo menos un trimestre, que no sea un producto, sino que sea algo más importante.

**R:** ¿De qué forma se motiva desde la dirección el sentido de pertenencia?

**C:** Aquí nosotros iniciamos la fundación con casi absolutamente nada, casi todo tocaba dividirlo para que alcanzaran para todos, empezaron a llegar cosas se empezó a desarrollar el sentido de pertenencia, en especial cuando adquirimos el inmueble y con cada cosa que llegar por más pequeña que sea la queremos mucho. El sentido de pertenencia por la fundación es increíble debido a los niños que han tenido crecimiento impresionante desde la fundación. Existe un resultado y un impacto real, lo que hace querer a la fundación como un tesoro intocable.

**R:** ¿Existe alguna herramienta de desempeño, como un indicador de desempeño?

**C:** No los tenemos, los estamos estructurando y planeando, es un poco difícil, ya que hay niños que no pueden asistir todos los días, cuyo progreso no se puede medir completamente, pero hay niños que si vienen a diario de los cuales si se podrían sacar estadísticas. Estamos diseñando herramientas para que motiven a los padres para que la asistencia sea diaria y nos permitan realizar estadísticas. Asistencias si las manejamos, así como una malla curricular que se elabora trimestralmente.

**R:** ¿Realizan reuniones entre los miembros del equipo para saber que va bien, que se corrige?

**C:** Mensualmente.

**R:** ¿Quiénes son los vinculados a los programas que brinda la fundación?

**C:** Los niños, se está implementando para las familias porque tenemos miembros de estas que no son letrados, lo que se pretende es que, con el tiempo, se busca el apoyo del Sena para que ellos envíen profesores para que se alfabeticen y adquieran su cartón de bachillerato. Vamos a empezar a traer a los padres en lo académico y lo artístico. También se dan actividades de prevención como la actividad de optometría, para los niños y los padres.

**R:** ¿Qué tipo de programas son considerados que son necesarios de replantear o implementar como parte de los servicios novedosos para brindar a la comunidad del sector? ¿Que consideran que esta bien? ¿Que de pronto han fallado? ¿Que necesitan repotenciar dentro de lo que tienen?

**C:** Necesitamos fortalecer policía ambiental, ese policía que habla sobre el medio ambiente y la propiedad que tiene el niño sobre su planeta. Tenemos que plantear la alternativa de crear una huerta. Necesitamos estructurarlo mejor para que pueda funcionar, por ejemplo, música, se dicta un 80 % de gramática y solo un 20% de instrumentos, porque no tenemos instrumentos. El tema del refuerzo académico se debe mejorar, porque solamente contamos con una hora, en la cual se le dedica hacerle llegar al niño un conocimiento que no tiene o que desconoce y le queda difícil comprenderlo, y tenemos solo una hora para cumplir ese objetivo, lo cual es muy difícil; a partir de julio se busca que no solo sea una sola hora sino cuatro, en la cual vamos a ver dos académicas, otra artística y otra integral, lo anterior para que el niño pueda recibir lo que se quiere en lo académico, porque una dificultad grande en los niños es lo académico, no avanzan porque no tienen el medio, porque no tienen a sus papas que les enseñen, o porque no saben o porque no están presentes, entonces lo académico pretendemos aumentarlo para que el niño tenga un conocimiento más detallado de lo académico.

**R:** ¿Cómo organización que dificultades a parte de las económicas presentan? lo económico ha afectado la prestación de otros servicios?

**C:** Lo económico podría decirse que si los ha afectado. Con el tema de los servicios tenemos una dificultad, el barrio se encuentra mal diseñado, entonces no toda la localidad no cuenta con un buen servicio de agua, no hay presión, las aguas pequeñas con tercer piso no sube el agua, a nosotros nos afecta porque trabajamos con niños y la no presencia del agua representa un riesgo potencial de presencia de enfermedades por los niños. Respecto de los servicios pensamos en el día a día en cómo vamos a pagar el recibo. Servicios como el arriendo el cual pagamos como 700 mil pesos mensuales y por esta razón queremos tener nuestro propio predio.

**R:** ¿Que herramientas o medios utilizan para realizar la promoción de los programas que tiene la fundación?

**C:** Tenemos muy pocos, nos importa muchísimo el tema de un computador y su internet, para que el niño pueda tener acceso a la tecnología y conozca sobre la tecnología. Contamos con televisor, con computadores portátiles, contamos con una impresora y con red wifi, contamos con teatro en casa. Nos ayudan con cumplir con las actividades académicas, en el arte nos basamos más que todo en libros, por eso contamos con nuestra biblioteca, siempre hay lectura, consulta de libros y diccionarios, para que los niños sepan consultar a través de la tecnología y a través de la biblioteca.

**R:** ¿Cuentan con Facebook para promover los servicios y programas de la fundación?

**C:** Si, tenemos nuestro sitio de Casa de los sueños, en Instagram apenas estamos abriendo nuestra cuenta, teníamos inicialmente la página wix que también está colgada en Facebook donde está todo el proyecto redactado y ahora estamos migrando la información de wix a nuestro propio sitio.

**R:** ¿Por qué el barrio Unir?

**C:** Porque es un barrio que está oculto entre lo bueno, porque vemos que era un barrio olvidado por el gobierno, por las autoridades, y solamente se reporta en momentos estratégicos como el día del niño, Halloween o diciembre, son fechas estratégicas para los que se dedican a la política, quienes aparecen de manera oportuna y nos utilizan. Estratégicamente, estamos buscando no contar con el apoyo de políticos, no nos gusta depender de nadie. Se empezó en el barrio Unir porque ya hace dos años un primer intento de la fundación se había llevado a cabo, el cual posteriormente asumimos el control y la transformamos en lo que actualmente es la Fundación Casa de los Sueños. Tuvimos mucha dificultad con los estatutos, casi dos años en ese proceso, hay una descoordinación entre la alcaldía y la Cámara de Comercio, porque esta última no orienta, ellos pretenden es que se llenen unos estatutos y paguen. Por su parte la alcaldía fija unas pautas y cámara de comercio únicamente avala. Fue un proceso largo de formalización.

**R:** ¿Cuentan con un portafolio o brochure de servicios?

**C:** Si contamos con un brochure, llevamos siete meses estructurándolo.

**R:** ¿Han realizado algún tipo de medición para notar la satisfacción o no de los beneficiarios?

**C:** No lo hemos hecho porque hemos quedado con la satisfacción que los padres expresan.

**R:** ¿Encuentran fácilmente fuentes de capital o financiamiento cuando se requiere?

**C:** No. No se ha hecho ninguna alianza.

**R:** ¿Cuáles son los rubros de los que ustedes gastan el dinero?

**C:** La mayoría del recurso se va en servicios y arriendo. Hay otros gastos por ejemplo en aseo, refrigerios cuando se puede, ciertos útiles escolares.

**R:** ¿tienen un presupuesto formal, organizado, estructurado de forma magnética donde llevan un control de gastos?

**C:** Digamos que es muy empírico, muy artesanal, la contadora lo hace, hasta hace poco tenemos contacto con la DIAN, la contadora hasta ahora está estructurando un Excel.

**R:** ¿La fundación se encuentra estructurada por áreas o unidades de trabajo?

**C:** Es un continuo de lunes a viernes, lo mismo que se ejecuta en la mañana se ejecuta en la tarde.

**R:** ¿Las herramientas tecnológicas?

**C:** Televisor, teatro en casa, impresora, computador.

**R:** ¿Acceso a internet?

**C:** Si el wifi de la casa.

**R:** ¿Página de internet?

**C:** Si por wix se está formalizando.

**R:** ¿Quién la administra?

**C:** Aún no se ha decidido. La de Wix todos tenemos acceso. A la de Facebook solamente yo.

## **Anexo 2**

### **Modelo de encuesta**

#### **A) Capacidad directiva y gerencial de la organización**

1. ¿La fundación cuenta con imagen corporativa? ¿En caso de si contar con ella, la imagen representa la misión de la fundación?
2. ¿Tiene claro para qué es una planeación estratégica?
3. ¿Considera que la planeación estratégica es importante para la fundación?
4. ¿Se han realizado con anterioridad planes estratégicos que permitan adelantar acciones

para el logro de sus metas? Si \_ No \_ Porqué \_\_\_\_\_

5. ¿De qué forma realiza la planeación dentro de la fundación?
6. ¿Cómo visualiza a la fundación en un periodo de corto plazo (2 años), mediano plazo (3 años) y largo plazo (5 años)?
7. ¿Considera que la fundación se encuentra preparada para asumir los retos y necesidades actuales y del futuro?
8. ¿La fundación cuenta con una identidad institucional? (Misión, Visión y Principios)
9. En caso de contar con identidad institucional, ¿el grupo de colaboradores tiene claro cuál es la visión, misión, principios y se interesan en aportar para que estas se conviertan en realidad?
10. ¿Cree que la visión actual juega un papel importante para el éxito de la fundación?  
¿Si No De qué forma?
11. ¿La visión se ha logrado integrar en cada una de las actividades propias de la fundación? ¿Si No De qué forma?
12. ¿La estructura organizacional permite adaptarse a las cambiantes situaciones internas y externas que le aportan al desarrollo normal de sus actividades? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Por qué?, De qué forma?
13. ¿Existe subcontratación para las actividades que se desarrollan dentro de la fundación?
14. ¿Existen puntos neurálgicos dentro de la estructura que dificulten el desarrollo de sus actividades? ¿Si No Cuáles?, Por qué?
15. ¿Se cuenta con los medios necesarios para que se lleve a cabo la comunicación de forma eficiente hacia la comunidad?
16. ¿Existe manual de funciones y es conocido por los colaboradores?

17. ¿Existen normas o estatutos propios de la fundación?
18. ¿Existen en la actualidad otras fundaciones que ofrecen el mismo o similar servicio?
19. ¿En qué se diferencia de las demás?
20. ¿Cuál consideran que es la ventaja competitiva de la fundación en el sector?
21. ¿Cuáles son las debilidades de la fundación con respecto a los demás programas sociales?
22. ¿Existen otras instituciones u organismos que puedan llegar a ser competencia?
23. ¿Qué tipo de herramientas o información se tiene en cuenta para tomar decisiones dentro de la fundación?
24. ¿Hay un grupo de directivos de la fundación? En caso de ser afirmativa, ¿quiénes la componen?  
Cuáles son las competencias con las que debe contar el director o el grupo de directivos?
25. ¿Cómo es la comunicación y control directivo que tiene la fundación?
26. ¿Considera que se cuenta con las capacidades directivas y de liderazgo para dirigir la fundación?
27. ¿De dónde provienen los recursos de la fundación?
28. ¿Cómo se realiza la búsqueda de recursos?
29. ¿Quién se encarga de dicha búsqueda?

## **B) Capacidad del talento humano**

1. ¿Los colaboradores cuentan con contratos laborales? En caso de ser afirmativa, ¿Cuáles son las modalidades de contrato con las que prestan sus servicios los colaboradores?
2. ¿Existen algún tipo de competencia específica con la que deben contar?

3. ¿Es fácil encontrar profesionales que cuenten con la experiencia y/o actitud necesaria para trabajar en la fundación?
4. ¿En la actualidad, los colaboradores deben contar con un nivel académico requerido?  
¿Si No Por qué?
5. ¿Existen planes de capacitación que les permitan a los colaboradores adquirir las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades?
6. ¿Es común la rotación de colaboradores? ¿Si No Por qué?
7. ¿Considera que los colaboradores dedican el tiempo requerido al desarrollo de sus actividades? ¿Si No Por qué?
8. ¿De qué forma se motiva desde la dirección el sentido de pertenencia a sus colaboradores?
9. ¿Qué tipo de reconocimientos se efectúan para motivar a los colaboradores?
10. ¿De qué forma se mide el desempeño de cada uno de los colaboradores?
11. ¿Se realizan reuniones que permita retroalimentación a los colaboradores de los temas importantes?

### **C) Capacidad competitivas**

1. ¿Quiénes son los vinculados a los programas sociales que brinda la fundación?
2. ¿Cuál es el objetivo de atender este tipo de comunidad?
3. ¿Qué tipo de programas ha considerado son necesarios replantear o implementar, como parte de servicios novedosos para brindar a la comunidad del sector?
4. ¿Qué herramienta o medios utiliza para realizar la promoción de los programas que

ofrece la fundación?

5. ¿Existe una gestión comercial acorde a las necesidades del sector, que permita ampliar la cobertura de los programas como parte de la sostenibilidad de la fundación?
6. La fundación se encuentra ubicada en un sitio acorde y estratégico para atender y prestar los servicios/productos que ofrece? ¿Por qué?
7. ¿Se cuenta con apoyo de entidades públicas o privadas para la optimización de los programas ofrecidos en la fundación?
8. ¿La fundación cuenta con un portafolio de servicios que permita realizar gestión comercial pertinente para su sostenibilidad?
9. ¿Se ha realizado mediciones que permitan conocer la satisfacción de los vinculados con respecto a los servicios que se les ofrece?

#### **D) Capacidad financiera**

1. ¿La fundación encuentra fácilmente fuentes de capital o financiamiento, cuando lo requiere?
2. Actualmente, ¿cuáles son las fuentes de financiación y sostenimiento?
3. ¿Cuál es el uso que se le dan a estos recursos?
4. ¿A la fecha, con qué capacidad de endeudamiento se encuentra?
5. ¿La fundación considera que tiene un nivel de endeudamiento óptimo para el desarrollo sostenible de la misma?
6. ¿Cómo se encuentra el nivel de liquidez de la fundación, es considerado ese nivel de liquidez acorde a las expectativas que se tienen?
7. ¿La rentabilidad que presenta, se ajusta a las proyecciones o expectativas de la Alta

dirección?

8. ¿Cuenta con indicadores de gestión?
9. En caso de contar con indicadores, ¿Cuál es el comportamiento de los estados de resultados de los últimos años?
10. ¿La situación financiera de la fundación, permite que sea económicamente sostenible?

### **E) Capacidad tecnológica**

1. ¿La fundación se encuentra estructurada por área o unidades de trabajo?
2. ¿Se encuentran identificados y caracterizados los procesos organizacionales?
3. ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta la fundación para el desarrollo de sus actividades?
4. ¿Se cuenta con acceso de Internet?
5. ¿La fundación tiene página en Internet? Redes sociales, ¿Si\_ No Por qué?
6. De contar con página web, ¿Quién es el encargado de administrar la página?
7. ¿Se capacita a los colaboradores acerca del uso de las herramientas informáticas?
8. ¿Se capacita a los colaboradores acerca de la seguridad informática y de la responsabilidad de salvaguardar la información?
9. ¿Se cuenta con aplicaciones específicas que le permitan realizar administración de la información?
10. ¿Existe un área o persona encargada de la contabilidad?
11. ¿En este momento se están trabajando en la creación de nuevos proyectos y servicios con componente tecnológico que permitan ofrecer mejores servicios a la comunidad que atiende la fundación

### Anexo 3



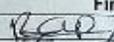
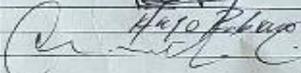
*Ilustración 2: Fundación casa de los sueños*

*Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración 3: Entrevista realizada a Camilo Gutiérrez 13 abril de 2019*

*Fuente: Elaboración propia*

ACTA DE REUNIÓN	
Formulación de Plan Estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la fundación "Casa de los Sueños" barrio Unir, localidad de Engativá - Bogotá.	
<b>ACTA N° 01</b>	
Lugar Sede Fundación casa de los sueños	Fecha 11 Abril 2019
<b>Nombre Asistentes</b>	<b>Cargo</b>
Rafael Guerra Beltrán	Estudiante Gerencia Social
Hugo Rubiano Chamy	Estudiante Gerencia Social
Camilo Gutiérrez	Director
Tema A Tratar: Diligenciamiento de Entrevista	
<b>Desarrollo</b> Se acerca a las instalaciones de la fundación "Casa de los Sueños", Rafael Guerra y Hugo Rubiano, con el fin de realizar la entrevista al director, sin embargo al estarse realizando allí la jornada de Salud con la Universidad del Bosque, no fue posible realizarla.	
<b>Compromisos:</b> Se reprograma para el 13 de abril (sábado), el encuentro y aplicación del instrumento entrevista.	
Hora de inicio:	Hora de terminación:
<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>
Rafael Guerra Beltrán	
Hugo Rubiano Chamy	

Anexo 4

Ilustración 4: Acta 01

Fuente: Elaboración propia

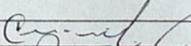
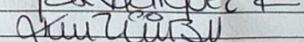
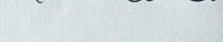
<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	
Formulación de Plan Estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la fundación "Casa de los Sueños" barrio Unir, localidad de Engativá - Bogotá	
<b>ACTA N° <u>2</u></b>	
Lugar Fundación "Casa de los Sueños" Barrio Unir - Bogotá	Fecha Abril 13 / 2019
<b>Nombre Asistentes</b>	<b>Cargo</b>
Camilo Gutierrez	Director fundación
Rafael Guerra	Estudiante G650
José Márquez	Estudiante G650
Karen Victoria Sotayo	Estudiante G650
<b>Tema A Tratar:</b> Entrevista Diagnóstico Organizacional	
<p><b>Desarrollo:</b> Siendo las 10:10 am se reúnen en la fundación "Casa de los Sueños", el equipo que había elaborado la formulación del Plan Estratégico de Uniminuto junto con el director de la organización, Camilo Gutierrez. Conforme a previa concertación, se procede a realizar la aplicación del instrumento de entrevista, con el cual se obtendrá un primer diagnóstico organizacional.</p>	
<p><b>Compromisos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión propuesta enviada por estudiantes Uniminuto a Camilo por parte del equipo de la fundación.</li> </ul>	
Hora de inicio: 10:10 am	Hora de terminación:
<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>
Camilo Gutierrez	
Rafael Guerra	
José Márquez Rodríguez	
Karen Victoria Sotayo M.	

Ilustración 5: Acta 02

Fuente: Elaboración propia