

**PLAN ESTRATEGICO  
PARA LA FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES**

**OLGA LUCIA GUZMAN GIL**  
**Olga.guzman@medellin.gov.co**

**LUZ MARINA MONTAÑA BOLIVAR**  
**Luzma002@yahoo.es**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ**  
**ESCUELA DE POSGRADOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES**  
**MEDELLÍN**  
**2012**

**PLAN ESTRATEGICO  
PARA LA FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES**

**OLGA LUCIA GUZMAN GIL**  
**Olga.guzman@medellin.gov.co**

**LUZ MARINA MONTAÑA BOLIVAR**  
**Luzma002@yahoo.es**

**Proyecto de trabajo de grado**

**Asesor:**  
**MSc. CARLOS MARIO DURANGO YEPES**  
**Docente del Seminario**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ**  
**ESCUELA DE POSGRADOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES**  
**MEDELLÍN**  
**2012**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	7
<b>1. PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION MIS CORAZONES</b>	
ALEGRES.....	9
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>5.1.1 FUNDACION DIS. ....</b>	<b>13</b>
<b>5.1.3 Referencia Institucional.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.1 Planeación Estratégica.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.2 Principios de la planeación Estrategia.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3 DEFINICION DE TERMINOS .....</b>	<b>36</b>
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2 ENFOQUE .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3 DISEÑO .....</b>	<b>38</b>

<b>6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>39</b>
6.4.1 Fuentes primarias.....	39
6.4.2 Fuentes secundarias.....	39
<b>7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN .....</b>	<b>40</b>
<b>MIS CORAZONES ALEGRES .....</b>	<b>40</b>
<b>7.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>40</b>
7.1.1 Misión.....	40
7.1.2 Visión .....	40
7.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	41
7.1.4 POLÍTICAS .....	41
7.1.5 OBJETIVOS .....	42
<b>7.2 ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>42</b>
7.2.1 Configuración de la Fundación .....	43
7.2.1.1 Grupos de interés .....	43
<b>7.3 ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>44</b>
7.3.1 Localización .....	44
7.3.2 Recursos, capacidades y competencias .....	45
7.3.3 Estructura organizacional.....	47
7.3.4 Capacidades y competencias .....	47
<b>7.4 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA FUNDACIÓN</b>	
<b>MIS CORAZONES ALEGRES.....</b>	<b>49</b>
7.4.1 Estrategias de unidad de negocio .....	49
7.4.2 Estrategias corporativas .....	50

<b>7.5 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	50
<b>7.5.1 Estrategias de crecimiento</b> .....	50
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>9. RECOMENDACIONES</b> .....	54
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	55

## LISTA DE TABLAS

Pág.

<b>Tabla 1. Distribución porcentual de los usuarios según género, Fundación Mis Corazones Alegres Medellín</b> .....	<b>455</b>
<b>Tabla 2. Distribución porcentual de empleados según cargos Fundación Mis Corazones Alegres Medellín 2012.....</b>	<b>466</b>
<b>Tabla 3. Análisis DOFA .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4. Plan de acción 51 .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad los cambios sustanciales en el plano económico, político, tecnológicos que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las entidades se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio. Lo que exige una mentalidad en los dirigentes y lo que lleva a la teoría administrativa a que comprenda varios factores que conllevan a que la organización se centre en logro de sus objetivos y que sea por esto que busque la eficacia, la eficiencia y a obtener así la pro actividad en su interior, para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a la puesta en marcha de esos objetivos.

Para ello surge en primera instancia la planeación estratégica como recurso y herramienta Fundamental para el Desarrollo y ejecución de proyectos que dan sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización. Lo cual permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Para ello, se sigue una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategias.

Algunos Autores apuntan a la planeación estratégica, según Fernández (1965) Define la planeación estratégica como “el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.

Según Burt.k Scalan “menciona la planeación es un sistema que comienza con los objetivos, Desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio de circunstancia “<sup>1</sup>

Con este trabajo, se espera que la Fundación mis corazones alegres, desarrolle un plan estratégico orientada a la transición, entre lo que ahora es una fundación y lo que pretende y puede hacer a corto, mediano y largo plazo, para el desarrollo de este proceso se debe trabajar con una visión, misión, objetivos, definición de los valores que apunten a las metas que quieren llegar y así permita mantenerse en el tiempo con competitividad y eficiencia.

---

<sup>1</sup>Burt.k Escalan. Citado el 05 de marzo de 2012. Tomado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lic/guerrero\\_l\\_jm/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/guerrero_l_jm/capitulo1.pdf).

# **1. PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES.**

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas viven en una constante incertidumbre, debido a la competencia y rivalidad entre las mismas, es por esta razón que las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde su inicio y contar con un plan de trabajo muy contundente en sus productos, ventas, precios inversiones investigación y desarrollo del mercado, para que mantengan un gran impacto en su desempeño. La permanencia de estas en el mercado competitivo depende de la habilidad de los gerentes de anticipar lo mejor que se pueda posibles futuros escenarios para lograr desarrollar estrategias adecuadas.

La FUNDACIÓN MIS CORAZONES ALEGRES, no cuenta con un proceso que le permita solucionar un sin número de dificultades que se presentan actualmente, como el no contar con un diseño de un plan estratégico, que apoye la administración, la distribución de los recursos económicos y la coordinación de los procesos de cada componente; esto no ayudara a la buena marcha de la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES y al buen desarrollo de sus actividades.

Para evitar un cierre de la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES, se propone un modelo de PLANEACION ESTRATEGICA que permita definir la situación futura de la de la misma y a evaluar el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se establecen planes y programas. Según Velasco (2000) "La planeación estratégica ofrece puntos importantes para la actividad de la organización al servicio de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Este proceso de planeación

estratégica les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también ayudan a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas”,

La planeación estratégica orientará de manera más pertinente con los cambios del entorno a la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES, hará posible la consecución de los objetivos y metas estratégicas y la implementación de estrategias y proyectos para el logro de los mismos en concordancia con lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el modelo de planeación estratégica que puede utilizar la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Es necesario que toda organización reflexione ante la implementación de una planeación estratégica, ya que ésta contribuye con el análisis detallado de los procesos en la gestión administrativa, de otra forma es justamente una oportunidad de reconstruir procesos poco productivos y de malos hábitos, que hacen que las organizaciones no incurran con éxito en el mercado; esta deconstrucción define brechas poco evidentes y que en el tiempo solo generan retrocesos y pérdida de dinero.

La planeación estratégica, permite construir minuciosamente un plan de acción para cada proceso en las diferentes áreas, identificando ampliamente la estructura, la cultura, las capacidades y las debilidades de la Fundación Mis Corazones Alegres; lo que permitirá ir a la vanguardia de nuevos mercados de una manera competitiva, eficaz y eficiente.

Para la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES, un plan estratégico, se presenta como la principal herramienta que amplía la visión administrativa con una mayor validez en la toma de decisiones, que parten de datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado de los procesos, principalmente aquellos considerados críticos para el logro del objeto primario de la organización en el mismo sentido, será de gran utilidad la estandarización del modelo de planeación estratégica que visibilice los procesos internos y externos con mayor convicción en la toma de decisiones.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el plan estratégico corporativo 2012-2015 de la FUNDACION MIS CORAZONES ALEGRES.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la visión y la misión de la fundación Mis Corazones Alegres
- Realizar el diagnostico estratégico de la fundación Mis Corazones Alegres
- Formular y seleccionar las estrategias para la Fundación Mis Corazones Alegres.
- Definir los objetivos estratégicos de la Fundación Mis Corazones Alegres.
- Definir las Acciones estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos de la Fundación Mis Corazones Alegres.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 5.1.1 FUNDACION DIS. (Desarrollo Institucional para las organizaciones sociales)

**Planeación estratégica de Redeamérica<sup>2</sup>.** Elaboración del plan estratégico La elaboración del plan estratégico la realizó la Junta Directiva de RedEAmérica en un proceso facilitado por los consultores. Para este proceso de elaboración se realizaron dos talleres en los cuales los miembros de la Junta Directiva contaron con los insumos de los miembros (las voces de los países y las voces de la asamblea), de los aliados (las voces externas) y la revisión documental presentada de forma organizada. En lo que sigue se describen estos dos talleres:

**Primer taller con la Junta Directiva.** El primer taller para la elaboración del plan estratégico con la Junta Directiva se realizó en Bogotá el 3 de octubre del 2008. El propósito de este primer taller fue identificar, definir y priorizar los elementos para el direccionamiento estratégico de RedEAmérica en sus próximos cinco (5) años. Para lograr este propósito se hizo una revisión de la metodología utilizada en el proceso, se presentaron los insumos de las consultas internas (aspectos valorados y recomendaciones de acción), se identificaron las Líneas de Acción Estratégicas y se revisó la Misión y Visión de la Red.

Veamos a continuación los pasos que se siguieron durante el taller:

---

<sup>2</sup> Planeación estratégica. Redeamerica. Citado el 05 de marzo de 2012. Tomado de:[http://www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos%20gral/Informe\\_Planeac\\_Estrategica\\_Final.pdf](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos%20gral/Informe_Planeac_Estrategica_Final.pdf).

**Presentación de avances.** En la primera sesión de trabajo se presentó una síntesis del proceso general de elaboración del plan estratégico para RedEAmérica y los avances del proceso de planeación hasta el momento

**Explicación de objetivos.** En un segundo momento se presentaron los propósitos de los dos (2) talleres con la Junta Directiva y los propósitos, objetivos y metodología del primer taller con la Junta Directiva.

**Insumos para el taller: los aspectos valorados y las recomendaciones de acción.** En un tercer momento se presentó una síntesis de los aspectos valorados y de las recomendaciones de acción sugeridos por los miembros de RedEAmérica en los talleres con los Nodos y en el taller en la Asamblea y se solicitó a los participantes validar o complementar los aspectos valorados.

**Definición de las líneas estratégicas.** El cuarto momento del taller estuvo dedicado a definir las líneas estratégicas para la Red en sus próximos cinco (5) años, a partir de los insumos (aspectos valorados y recomendaciones de acción) presentados en la sesión anterior.

**Revisión de la misión y construcción de visión.** La quinta sesión estuvo dedicada a la revisión de la actual misión de la Red y a la presentación de elementos por parte de los participantes para construir una nueva misión.

### **Segundo taller con la Junta Directiva.**

El segundo taller con la Junta Directiva se realizó en Guayaquil el 26 de noviembre del 2008.

Para ese taller, los consultores prepararon una propuesta de misión, visión y líneas estratégicas, a partir de los insumos del primer taller con la Junta Directiva.

Igualmente, siguiendo las recomendaciones de los nodos y las sugerencias de las entrevistas, los consultores prepararon una propuesta de estructura de gestión y gobierno de la Red.

Este segundo taller tuvo como objetivo revisar, validar y aprobar las recomendaciones del taller anterior y las propuestas preparadas por los consultores. Para el logro de dicho objetivo, se siguieron los siguientes pasos en el taller:

- a. Revisión y aprobación de la visión y misión
- b. Revisión y aprobación de las líneas estratégicas
- c. Revisión y aprobación de la estructura de gobierno y gestión.

El 19 de julio del 2002, convocados por la Fundación Interamericana, se reunió en Buenos Aires un pequeño grupo de representantes de importantes fundaciones latinoamericanas. En esa reunión Walter Price, director de Programas Corporativos de la Fundación Interamericana (IAF por sus siglas en inglés) presentó un bosquejo de lo que podría ser una red y los elementos constitutivos de la misma y se reflexionó sobre el interés y la viabilidad de crear lo que entonces tenía el nombre de “Red Amigo”, una red del sector privado de América Latina para promover el desarrollo de base en el continente.

Durante esa reunión se propusieron varias ideas que posteriormente se convertirían en elementos constitutivos de la Red Entre ellos:

- El aprendizaje compartido.
- El demostrar conjuntamente los beneficios del desarrollo de base.
- La movilización de otros actores y recursos.

Sobre este tema se comentó que “la red permitirá darle mayor visibilidad al desarrollo de base y contribuir a que pase de ser un tema marginal a uno central en las agendas de desarrollo. Esta centralidad del tema 2 Los asistentes a la reunión de Buenos Aires fueron: Claudio Giomi y Santos Lio (Fundación Arcor Argentina), Corina Ferrer Minetti, Dolores Olmos y Andrea Schettini (Fundación Juan Minetti -Argentina), Javier Diez de Medina y Eva Zamora (Fundación Inti-Raymi -Bolivia), Vinicius Precioso (Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) - Brasil), Guillermo Carvajalino (Fundación Corona - Colombia), María Teresa Maldonado. Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)- (México), Walter Price (Fundación Interamericana -Estados Unidos), Ramón Daubón (Fundación Kettering -Estados Unidos), Rodrigo Villar (Centro de Estudios Latinoamericano, Universidad de Harvard - Estados Unidos). 19 contribuirá a que nuevos actores promuevan el desarrollo de base y que se movilicen nuevos recursos en torno al mismo”.

Hoy, seis (6) años después de esta reunión fundacional existe una Red arraigada, estructurada y con una dinámica propia. Varias de las propuestas de las reuniones de Buenos Aires y de Miami son hoy día una realidad.

RedEAmérica está terminando una etapa en la que logró crear una estructura básica para su funcionamiento y relación entre sus miembros; pasó de ser una Red “informal” a constituirse 323 fundaciones empresariales, dos asociaciones de fundaciones, una fundación promotora de la responsabilidad social empresarial, una iniciativa empresarial y la IAF como entidad jurídica; expandió el número de miembros y creció “hacia adentro” buscando fortalecer la identidad y sus rasgos definitorios. Esta fue una etapa en la cual tuvo un aliado y promotor principal, la IAF. Durante esta fase se sentaron las bases para consolidarse de manera independiente, avanzar en su proceso de formalización, fortalecer su posicionamiento, influencia y trabajo “hacia fuera” así como el establecimiento de relaciones con múltiples aliados externos.

Pensar en esa nueva fase, en los activos generados en los seis (6) años de existencia, en las oportunidades que tiene por delante y en los desafíos que debe afrontar en los próximos cinco (5) años son algunas de las razones que tuvieron los miembros de la Red para embarcarse en un nuevo ejercicio planeación estratégica.

El Plan Estratégico anterior fue elaborado en el 2004 en una reunión de lo que en ese momento se denominaba “Comité Coordinador” en Caracas, siendo la Fundación Polar la entidad encargada de la Secretaría Ejecutiva. El taller para la elaboración ese Plan fue facilitado por un equipo de Arthur Anderson. Uno de los usos principales usos de dicha planeación fue la preparación de la primera propuesta de fortalecimiento institucional de la Red presentada a la IAF para los años 2004-2006.

### **5.1.2 Fundación Provejz**

La Fundación ProVejez es una entidad sin ánimo de lucro, conformada por profesionales sensibilizados hacia el trabajo con los procesos de envejecimiento y vejez, que propende generar conciencia de la realidad y cambios de actitud frente a las problemáticas de la comunidad envejecerte y envejecida en estado de vulnerabilidad e indigencia de Cali y el Valle del Cauca.

La idea de crear una Institución orientada al servicio del Adulto Mayor fue concebida por dos estudiantes de Gerontología de la Universidad de San Buenaventura de Cali.

El sentido humanístico y la sensibilidad hacia el trabajo Gerontológico que la pareja de futuros profesionales había adquirido en el transcurso de su formación académica, fueron el punto de partida para emprender la promisoriosa tarea de darle forma a la idea inicial que recibía el impulso decidido de la misma Universidad y

los Docentes del Programa de Gerontología.

En la etapa inicial y en un período de seis meses los animadores del proyecto, aplican metodologías de intervención social con el adulto mayor, ejecutan acciones educativas, pastorales y de sensibilización de las familias y de la comunidad para el cuidado y conservación de la salud y la adopción e hábitos alimenticios sanos, que beneficien de manera especial a los Mayores y a los grupos de personas en proceso de envejecimiento.

Desde el comienzo de su formación académica, los gestores del proyecto pensaron en estructurar una entidad que fomentara el bienestar del Adulto Mayor, pues a medida que adquirían los conocimientos básicos en Gerontología, percibían en el ambiente múltiples necesidades, no satisfechas de la población envejecida.

Con el empleo de metodologías de Intervención Social Gerontológica y de los principios de investigación en procesos de envejecimiento y vejez, se buscaba consolidar la capacidad de gestión institucional en la creación de un ambiente propicio para la práctica comunitaria y la aplicación y validación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, por los participantes en el proyecto.

El grupo gestor se fortaleció con otros cinco compañeros de estudio, del área Gerontológica, quienes motivados y sensibilizados sobre los procesos de envejecimiento y vejez, se integraron al proyecto, movidos por el ideal de trabajar con la comunidad y generar conciencia de la realidad y la necesidad del cambio de actitud, frente a la problemática de la sociedad envejeciente y envejecida más vulnerable y desamparada de la zona de influencia.

Las acciones desarrolladas mediante el empleo de estrategias de intervención social con el Adulto Mayor, como también la sensibilización de la comunidad sobre la sensibilización de la comunidad sobre el proceso de envejecimiento y vejez, contribuyeron a consolidar el proyecto en febrero del año 2.000, con lo cual se daba respuesta a las expectativas de sus gestores, de la comunidad involucrada en las diferentes etapas del proceso y especialmente de las personas mayores, beneficiarias directas de la gestión del grupo participante.

La tarea siguiente estuvo encaminada a cumplir los requisitos jurídicos establecidos, para adquirir el carácter de Fundación, como entidad de servicio social sin ánimo de lucro (Certificación de Constitución de la Cámara de Comercio, de Santiago de Cali, Inscrita el 17 de Agosto de 2000, bajo el número 015 84 del libro I)

Algunos miembros participantes, que dieron su apoyo a la Fundación en la etapa inicial, buscaron nuevos horizontes, conscientes de poder aportar al desarrollo de otros proyectos que propendan por el mejoramiento de las condiciones de vida del Adulto Mayor y que sin duda beneficiarán los proyectos de la Fundación donde queda la huella de su entrega generosa y su calor humano.

La Fundación sigue abierta al ingreso de nuevos integrantes y es así como en este momento cuenta con miembros de reconocido prestigio profesional en el ámbito Gerontológico, que son motivo de orgullo para todos.

Con el fin de mantener canales de comunicación con los Adultos Mayores, con sus familias, y de manera especial con las personas que desarrollan su trabajo profesional con Adultos Mayores, se creó "Gerontoguía, órgano informativo de la Fundación, posicionado en la comunidad desde abril de 2.000, que busca sistematizar el contenido de las acciones y experiencias Gerontológicas, desde el enfoque multidisciplinar.

Se considera este medio como una alternativa de conscientización sobre el proceso de envejecimiento, individual y social, como también para ampliar y difundir los avances de las diferentes disciplinas que investigan en el ámbito Gerontológico, la incidencia de los estudios médicos, psicológicos, éticos y sociales en la modificación de visiones y actitudes de la comunidad respecto a la intervención del Adulto Mayor con sus similares, su familia y la sociedad.

Hasta el momento se han realizado siete publicaciones de la revista “Gerontoguía”, con 2.000 ejemplares por publicación, los cuales son de circulación Nacional e Internacional; estando posicionada en los departamentos del Valle del Cauca, Antioquia, Caldas y Cundinamarca, como también en Estados Unidos, Argentina, Ecuador, Perú, México y España.

La planeación y ejecución de Programas de Intervención Gerontológica se conciben desde la interdisciplinariedad, la investigación de procesos de envejecimiento y el trabajo con la comunidad; para lo cual la Fundación recibe el apoyo permanente y decidido de Instituciones comprometidas con la búsqueda de alternativas que modifiquen de manera positiva la visión y las actitudes de la sociedad hacia el Adulto Mayor y los grupos envejecientes.

### **5.1.3 Referencia Institucional.**

La fundación mis Corazones Alegres, es una de las muchas fundaciones en Medellín, dedicada al cuidado del adulto mayor en situación de vulnerabilidad.

La fundación mis corazones alegres, está ubicada en centro de la ciudad, fundada en el año de 2007, se encuentra su origen tras la desaparición de otros centros de bienestar al anciano que opero en el sector durante 13 años. Ante la precaria situación de la comunidad de adultos mayores y la enorme necesidad que padecían, tres mujeres se dieron a la tarea de brindar protección y asilo a 23

adultos mayores, los cuales requerían atención médica, sanitaria, vivencia y sobre todo afectiva. Es así como la fundación inicia labores bajo la tutoría de la señora Matilde de Jesús Orrego, enfermera auxiliar recién jubilada, con buena experiencia y carisma en el servicio, forjando durante su vida, la entrega hacia los demás.

Actualmente la acompaña en esta tarea su hija Isabel Cristina Rengifo Orrego, tecnóloga en Gerontóloga y Administración de empresas, la cual es la encargada de la coordinación de la Fundación Mis Corazones Alegres.

La fundación Mis Corazones Alegres es de carácter privado, recibe adultos mayores de ambos sexos, de estratos 1 y 2, con patologías como demencias, enfermedades neurológicas, epilepsia, entre otras. La población con mayor población es de género masculino.

La fundación cumple con las exigencias legales de cámara de comercio (RUT, NIT)

## **5.2 BASES TEÓRICAS.**

La planeación Estratégica: Una Herramienta Indispensable para definir el Rumbo de la Fundación Mis Corazones Alegres.

### **5.2.1 Planeación Estratégica.**

Planear es la función que tiene por objetivo “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”. (Reyes, 1996)

Planear, en el mejor de los casos, “significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización”. (Ivancevich, 1997).

“La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro”. (Gómez, 1994)

Existen diversos conceptos de la planeación, sin embargo en cualquiera de ellos podemos observar que se trata de un proceso mediante el cual se busca asegurar que los recursos disponibles en una organización se utilicen en forma efectiva y conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

Toda empresa necesita planear, debido a que opera en un medio que experimenta constantes cambios tecnológicos, políticos, gubernamentales, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica. Sin embargo, no fue sino hasta el movimiento de la administración científica donde surgió el concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo, tratado por vez primera por Taylor y Fayol. Se trataba de un concepto tradicional de planeación, el cual subrayaba en especial la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

La planeación tradicional hacía referencia a la planeación del trabajo del hombre en la empresa, debido a que la administración científica se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano.

Es así como el concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo, surge pero con un significado y aplicación un tanto diferente del que conocemos actualmente, en la medida en que se aplica al trabajo humano en el interior de la empresa y no con relación al entorno de la misma.

Ya a mediados de los setentas surge el enfoque de la Administración Estratégica, basado en el siguiente principio: “el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la Administración Estratégica” (López, 2003).

A partir de este concepto se va moldeando la Administración Estratégica hasta llegar a ser como hoy la conocemos, definiéndose como “el proceso de Administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos”. (López, 2003). De la definición anterior surgió la Planeación Estratégica como una rama de la Administración Estratégica, y se debe tener presente que ésta es un proceso y no un acontecimiento aislado que se da una sola vez en la empresa y ello es suficiente para resolver todos sus problemas, por el contrario, los cambios internos y externos hacen necesario que la visión, objetivos y estrategias de la organización se revisen continuamente con el fin de evaluarlos y hacer los ajustes correctivos necesarios para asegurar el rumbo y dirección trazados inicialmente sigan siendo los adecuados y conduzcan al éxito de la empresa.

La Administración Estratégica implica no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo los recursos necesarios para realizar esas acciones, significa además solidez en el trabajo a desarrollar, pues toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes, aplicando estrategias también comunes.

La Planeación Estratégica está integrada por dos términos: estrategia y planeación; el primer término: estrategia “proviene del griego strategeia, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1996)

Este término no es nuevo en los negocios, seguramente se ha venido aplicando desde hace ya varios siglos, pero es hasta inicios de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la Administración lo consideraron importante para lograr el éxito empresarial. Inicialmente se definió como “la determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios para alcanzar lo propuesto” (López, 2003); esta concepción, aunque básica, es completa e incluye varios aspectos como: Determinante del concepto de largo plazo, lo cual se aplica desde entonces y hasta hoy en día. Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no sólo los resultados. Considera que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que para esto se requieren ciertos recursos. Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

- Determinante del concepto de largo plazo, lo cual se aplica desde entonces y hasta hoy en día.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no sólo los resultados.
- Considera que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que para esto se requieren ciertos recursos.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

En la definición anterior la estrategia fue propuesta más como un proceso que como una serie de determinaciones fijas, estableciéndose como “disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos, no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos.” (López, 2003).

El segundo término es la planeación, la cual está muy relacionada con la previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones futuras que puedan afectar positiva o negativamente a la organización, por ello es tan necesario realizarla dentro de las empresas, con el fin de tratar de anticipar sucesos futuros y enfrentarlos de la manera más adecuada y benéfica para la organización, desarrollando sistemas adaptables e innovadores para enfrentar cualquier contingencia que se presente.

Es la conjunción de estos dos términos: estrategia y planeación, los que dan sentido y propósito a la Planeación Estratégica, la cual también puede definirse como una filosofía, ya que implica la adopción de una planeación constante y sistemática como parte integral de la actividad de la empresa; como una estructura administrativa, al combinar planes estratégicos con planes operativos a corto plazo y; una identificación de oportunidades y amenazas, con base a las cuales permite adoptar las medidas más adecuadas hoy, que traigan grandes beneficios mañana. La Planeación Estratégica “es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”. (Martínez, 1994)

“La Planeación Estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionado al grado que en la actualidad todas las compañías importantes

en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo". (Steiner, 1998)

Steiner (1998) define a la Planeación Estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura. Primero, la esencia de la Planeación Estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros".

Segundo, "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados".

Tercero, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección".

Y finalmente "un sistema de planeación estratégica formal que une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".

A lo largo de la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa". "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica".

Si bien los administradores siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno o medio ambiente ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

### **5.2.2 Principios de la planeación Estrategia.**

Para dar inicio a la planeación estratégica es relevante dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Dónde está la organización actualmente?

¿Hacia dónde se dirige?

¿Cómo se llegará ahí?

Estos a su vez, constituyen su propia estructura. La primer pregunta: ¿Dónde está la organización?, implica la realización de un Diagnóstico organizacional; la segunda pregunta: ¿Hacia dónde se dirige?, trae consigo la determinación de la visión de la organización; y la tercer pregunta: ¿Cómo se llegará ahí?, implica la determinación de los objetivos por lograr en la organización.

Asimismo, estas tres preguntas contienen implícitos los siguientes cuestionamientos, los cuales son indispensables y se aplican a cualquier modelo de Planeación Estratégica que se lleve a cabo:

- ¿Cómo será el futuro y qué razones existen para cambiar?
- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos generales de las distintas áreas de la empresa para que contribuyan al logro de su misión?

- ¿Cuáles son sus clientes y usuarios y qué esperan de la empresa?
- ¿Cómo es el entorno de la institución?
- ¿Cuáles son los factores que ayudan y cuáles los que obstaculizan la operación de la organización?
- ¿Cuáles caminos deberán seguirse para lograr la transición de lo que es la empresa actualmente a lo que debería ser?

Existen diversos modelos de Planeación Estratégica que pueden emplearse para diagnosticar la situación actual de la empresa, todos ellos abarcan actividades que ayudan a sus miembros a visualizar y comprender las condiciones actuales de la organización.

Cualquiera que sea el modelo de Planeación Estratégica que se elija, estos contienen elementos que les son comunes, ya lo dice Steiner (1998), quien establece que todos los modelos –de planeación estratégica, matemáticos, etcétera- tienen elementos comunes que los pernean, dichos elementos son los siguientes:

- Definición del problema a través de una serie de preguntas.
- Un momento de observación y reflexión.
- Un proceso generador de ideas.
- Un momento de acción.
- Una forma de evaluación y control.

Estos persiguen los siguientes propósitos:

Generar una retroalimentación para los directivos que tienen a su cargo la operación de la empresa.

Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de los problemas de la organización, quién puede y debe participar en la resolución de los mismos y cómo se sabrá que han sido resueltos.

Desarrollar en los niveles directivos la habilidad para detectar problemas potenciales y resolverlos en forma preventiva.

Descubrir oportunidades de desarrollo y enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida.

**¿Dónde está actualmente la organización?** Con el fin de explicar con más detalle cómo se emprende la planeación estratégica se comenzará con la pregunta ¿Dónde está actualmente la organización? Para responder a ella se debe realizar un análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa. Con el fin de realizar el análisis interno de la organización y conocer con exactitud sus fortalezas y debilidades, es necesario identificar la cantidad y calidad de los recursos disponibles en la misma, así como las actividades sobre las que tiene control y que desempeñe eficiente o deficientemente, como pueden ser las actividades de gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, investigación, desarrollo, e informática.

Los factores internos se pueden determinar mediante la medición del desempeño y la comparación del mismo con periodos anteriores y promedios de la industria, asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas con el fin de investigar factores internos como el ánimo de los empleados, la eficiencia, la producción, la eficacia, la publicidad y la lealtad de los clientes.

Mediante el análisis interno se puede observar cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la organización.

Para llevar a cabo el análisis externo, se deben considerar los factores o entidades del medio ambiente con los cuales se interrelaciona la organización y que influyen en ella, por ejemplo: los proveedores, la competencia, las disposiciones y regulaciones legales, fiscales y laborales, el gobierno y la política, los avances en ciencia y tecnología. Es por esto que al análisis externo también se le llama análisis del entorno social, económico y político de la organización, entendiendo entorno, en base a la definición hecha por Rodríguez (1997) como “el conjunto de factores sociales, políticos y económicos que afectan a la institución y que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias, a la vez que la organización, en cierta medida, afecta su entorno.”

La enorme y significativa influencia del entorno en las organizaciones, ha modificado la idea que de éstas se tenía como sistemas cerrados y aislados, percibiéndose ahora como sistemas abiertos y en interacción constante con su entorno, lo cual las ha obligado a realizar Planeación Estratégica en forma periódica y a su revisión frecuente con el fin de hacer ajustes necesarios ante el entorno tan cambiante y asegurar la continuidad de las empresas. Se pueden abarcar las premisas del análisis externo en los siguientes puntos:

- Tendencias tecnológicas, culturales, económicas y políticas.
- Clientes actuales y potenciales.
- Competencia actual y potencial: sus recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros en la innovación y diseño de productos, producción o prestación de servicios, así como su fuerza de ventas y distribución en el mercado.
- Mercado: Definición del mercado, total en pesos y unidades, mejor manera de segmentar, tamaño de los segmentos, índices de crecimiento, tendencias de precios, ciclos estacionales, sensibilidad de la demanda, mercados cautivos, factores de éxito.

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas de la organización, es decir, las circunstancias del entorno que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, como son las debilidades de la competencia, incentivos fiscales, crecimiento demográfico y apertura de mercados; y los factores que ponen en riesgo u obstaculizan este logro como pueden ser las fortalezas de la competencia, nuevos productos o competidores, cambio de hábitos de consumo en los clientes.

Identificar los factores del entorno que rodea a la empresa y que influyen en ella, es útil sin embargo no es suficiente, es necesario realizar un análisis y evaluación de la situación interna de la empresa que permita determinar lo que necesita cambiarse en ella y lo que no requiere ninguna modificación, es para ello que se aplica un diagnóstico organizacional, el cual “es la identificación de los factores que influyen en la productividad de la institución, es decir, de sus fuerzas y debilidades, con la participación de las personas que tienen la experiencia de realizar el trabajo y que pueden sugerir cómo mejorarlo.” (Rodríguez, 1997).

Así como es fundamental identificar las fortalezas y debilidades de la organización, también lo es el que ésta cuente con su misión plasmada en forma explícita y por escrito y que todo el personal de la misma la conozca, ya lo dijo William Ouchi (1982) al referirse a la importancia de contar con un enunciado que refleje la filosofía y cultura organizacional de la empresa, afirmando que “...si se desea que tal enunciado funcione eficazmente como base del sistema de control y de toma de decisiones, debe discutírsele ampliamente y aceptársele en todos los niveles de la organización.” (Rodríguez, 1997).

El no contar con una misión que guíe y defina los objetivos y acciones de la empresa es una fuerza restrictiva que desvía recursos y tiempo de la razón de ser de la empresa, es decir, de las actividades para las cuales fue creada.

La misión se puede definir de la siguiente manera: "...es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general. Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar." (Rodríguez, 1997). Es importante tener una misión en la organización, ya que con base a esta se definen los objetivos que se pretenden alcanzar, siendo estos mismos los que a su vez contribuyen a reforzar la misión.

Al elaborar la misión organizacional, se debe procurar que esta responda a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos como organización?
- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

Se habían mencionado tres preguntas que guiaban la Planeación Estratégica, ya se ha mostrado cómo responder a la primera de ellas ¿Dónde está actualmente la organización?

**¿Hacia dónde se dirige la organización?** Ahora se explicará cómo dar respuesta a la segunda pregunta ¿Hacia dónde se dirige? para lo cual es necesario definir la visión de la organización, la cual es el estado futuro al cual se quiere llegar, es una imagen mental viva, la cual mientras más clara y definida esté, contribuirá en mayor grado a su logro y a que todos los esfuerzos de la organización estén encaminados hacia esa realización, la visión vienen a darle un sentido al trabajo de la organización: "la exposición de la visión con palabras adecuadas proporciona a los empleados un mayor sentido del propósito, de tal manera que se vean como

si estuvieran ‘construyendo una catedral’ en vez de sólo ‘colocar las piedras.’ (Thompson y Strickland, 2001).

La forma en que se comunicará la visión a los administradores y empleados es básica, “una visión estratégica bien articulada crea entusiasmo para el curso futuro que ha trazado la administración y plantea un reto que inspira y compromete a los miembros de la organización.” (Thompson y Strickland, 2001).

Asimismo, será necesario establecer los valores de la organización, los cuales serán las pautas que normarán y dirigirán el comportamiento y acciones de la empresa; dichos valores no solo deberán establecerse sino comunicarse a todo el personal de la organización y establecer prácticas que den coherencia y sentido a los mismos, es decir, que halla similitud entre lo que se estableció y lo que se realiza en la práctica.

**¿Cómo se llegará ahí?** Se procederá a continuación a explicar la forma en que se puede dar respuesta a la tercera y última pregunta de la Planeación Estratégica: ¿Cómo se llegará ahí? Para lo cual será necesario identificar los diferentes tipos de estrategias que se pueden implementar con el fin de diseñar cursos de acción y empleo de recursos destinados al logro de los objetivos planteados como resultado de la identificación de las fortalezas y debilidades resultantes del diagnóstico interno así como de las oportunidades y amenazas visualizadas mediante el diagnóstico externo de la organización.

Actualmente, las organizaciones integran equipos multidisciplinarios para la creación de estrategias, esto se debe a que la mayoría de las veces, la puesta en marcha de las mismas involucra a varias líneas funcionales o departamentales de la empresa, además, al hacerlo de este modo se consideran y aprovechan las diferentes habilidades, ideas, experiencia y perspectivas de quienes participarán

en el proceso y se confiere a éstos el interés en contribuir en la estrategia y adquirir un compromiso sincero con su puesta en práctica.

Como se puede observar, la Planeación Estratégica permite abrir los ojos de las organizaciones y darles un rumbo y sentido, un nuevo enfoque que deje atrás la improvisación y la suerte e implemente una nueva filosofía consistente en el establecimiento de "...un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias." (Ronda, 2003)

La Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la cual las organizaciones deben basar sus actividades, con el fin de adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone su entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad. Para finalizar, se describirán los errores más comunes que se cometen al llevar a cabo la Planeación Estratégica:

Dedicar mucho tiempo a la descripción de la organización, en vez de analizar el mercado, su posición competitiva y la competencia.

- No establecer objetivos mensurables, lo cual dificulta su seguimiento y evaluación de su cumplimiento. Realizar el análisis de mercado en forma incorrecta o incompleta, sin considerar todos los factores que intervienen en la demanda y posicionamiento de un producto.
- No determinar con precisión quienes son "todos" los competidores reales y potenciales, limitando el análisis a los competidores en cuota.

- Desajustes en el plan financiero previsto a medio plazo, debido a que no se consideraron factores que no se pueden controlar como: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias; y por lo tanto no se previó el contar con reservas o un colchón financiero que permitiera hacer frente a estas contingencias.
- Los errores descritos con anterioridad representan obstáculos que frenan o sabotean la ejecución de las estrategias, al no considerar todos los factores que influyen en las condiciones de la empresa y por lo tanto no establecer los mecanismos adecuados para enfrentar estas circunstancias, afortunadamente, estos errores se pueden eliminar, de manera que, aunque las crisis financieras, devaluaciones, fluctuaciones o incremento de la competencia continúe presentándose, los riesgos para la empresa y su afectación a la misma se disminuyan o eliminen por completo.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para evitar caer en estos errores y que la organización esté bien preparada para posibles imprevistos:

La planeación debe incluir periodos de revisión de la misma, el entorno cambia constantemente y es necesario hacer evaluaciones y ajustes periódicos.

Utilizar software y técnicas de simulación de escenarios con el fin de ayudar a prever las posibles variaciones en las situaciones y entorno de la empresa y estar en condiciones de corregirlas más fácilmente.

Incluir objetivos y metas mensurables, es decir, que se puedan medir y evaluar el grado en que se están cumpliendo. Determinar todos los competidores reales y también los potenciales.

Si se pudiera resumir la filosofía y objetivo de la Planeación Estratégica, se podría hacer en la siguiente frase: “es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en

lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten.” (López, 2003).

### **5.3 DEFINICION DE TERMINOS**

- Misión: Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.
- Visión o intención estratégica: Estado futuro deseado. La aspiración de la organización.
- Capacidad estratégica: Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una ventaja competitiva. Estado Futuro Deseado.
- Control: El seguimiento de las Acciones emprendidas para evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones, Modificar según sea necesario las estrategias y las acciones.
- Meta: Afirmación general de fin.
- Planificación: proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado.
- Organizaciones: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano.
- Estrategias: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que llevan a cabo para lograr un determinado fin.

- Proceso: son actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente )
- Formular: Génesis de un proyecto, funciones del marco teórico y de la revisión bibliográfica, redacción del proyecto.
- Administración: es la ciencia Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de recursos humanos, financieros.
- Presupuesto: permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o familias establecer prioridades y evaluar consecución.
- Gerencia: eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

**El tipo de estudio es descriptivo.** Su función debe estar encaminada a describir los procedimientos que se requieren para la implementación de la planeación estratégica de la Fundación Mis Corazones Alegres, que permita a la organización mejorar y optimizar sus procedimientos en este campo en particular y de su funcionamiento. Esta investigación no es experimental puesto que su información se obtiene de datos ciertos, que nos proporcione la organización.

### 6.2 ENFOQUE

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que posee una concepción global de la realidad estudiada, una vía hipotética deductiva y está orientada a los resultados. Lo que sugiere que el Análisis de la información sea cuantificable y las variables de estudio tenidas en cuenta dentro del curso del estudio

### 6.3 DISEÑO

El diseño es no experimental, con elaboración de síntesis y analogías que permiten comparar la planeación estratégica, partiendo de hipótesis en la elaboración de un proceso de planeación que se apoya en la documentación existente y en estadísticas, elaboradas en otras investigaciones realizadas en fundaciones que se ha lucrado de los procesos de la planeación para la excelente gestión administrativa.

## **6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información permitirán obtener la indagación necesaria para el desarrollo de este proyecto y la toma de decisiones para la organización.

### **6.4.1 Fuentes primarias.**

- Las fuentes internas. Serán las fuentes que se encuentran dentro de la empresa como las bases de datos de usuarios beneficiarios, proveedores, los estados de cuentas y financieros, los registros de inventarios, registros de suministro de medicamentos y alimentación, el personal de la organización, los documentos legales, los informes de los proyectos ejecutados, entre otros.
- Fuentes externas. oficinas de gobierno, hogares geriátricos, proveedores, distribuidores, familias y comunidad, redes de apoyo entre otros.

### **6.4.2 Fuentes secundarias.**

Como fuentes secundarias se tendrán las bibliotecas, libros, diarios, revistas, publicaciones, el Internet (páginas web de organismos gubernamentales e internacionales, la federación de ONG y Confederación de ONG, páginas web de la competencia, etc.), entre otros; en donde se puede obtener información referente a estadísticas, tendencias, preferencias, universidades asociaciones, cámaras de comercio, memorias de encuentros de ONG a nivel nacional e internacional.

## **7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN MIS CORAZONES ALEGRES**

Mis Corazones Alegres, ubicado en el barrio Manrique de la ciudad de Medellín; fue fundado en el año 2.008 con usuarios procedentes de otro CBA que fue cerrado. Es una institución privada que recibe adultos mayores de ambos sexos de los estratos 1 y 2, algunos subsidiados por el municipio de Medellín y unos pocos que realizan aportes con tarifas diferenciales. Reciben adultos mayores con secuelas de enfermedades neurológicas, epilepsia, demencias, entre otras.

### **7.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **7.1.1 Misión**

Somos una familia generadora de procesos positivos e integrales a través de la prestación de servicios de salud, hospedaje, alimentación, culturales y recreativos para adultos mayores, potencializando valores ante el envejecimiento y la vejez tanto de nuestros “viejos” como de las familias e instituciones involucradas.

#### **7.1.2 Visión**

Para el año 2020 la Fundación Mis corazones Alegres proyectan ser una empresa social, económicamente sostenible, a través de alianzas y prestación de nuevos servicios, con un recurso humano Amoroso y Efectivo que proporcionen el desarrollo de los objetivos planteados desde la institución, involucrando la familia, la comunidad y el estado.

### 7.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

**Responsabilidad social.** Asumimos el compromiso de contribuir a la buena gestión del desarrollo social, ambiental y familiar, de esta forma es auge del progreso del país.

**Calidad.** Prestamos servicio buscando una excelente coordinación y corrección de las fallas operacionales buscando calidad en el servicio.

**Trabajo en Equipo:** Con el fin de lograr una buena sinergia en el trabajo, se hace énfasis en las buenas relaciones entre todas las áreas de la empresa y los usuarios.

**Cumplimiento.** Se realizan controles y registros de los servicios prestados, con el fin de asegurar un efectivo cumplimiento de las labores cotidianas como la prestación oportuna del servicio.

**Colaboración.** Se cultiva un espíritu de servicio mutuo, con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades, el cual involucra a los usuarios.

**Motivación.** Con el fin de mantener un clima organizacional positivo y agradable dentro de la fundación, se brinda incentivos, comisiones, descansos e integraciones.

### 7.1.4 POLÍTICAS

Promover la integridad personal como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.

Construir un ambiente de amabilidad, buen trato y calidad humana para con el adulto mayor

Procurar la agilidad en los procesos administrativos para el cumplimiento de un excelente servicio

Selección idónea del recurso humano con las competencias necesarias para el cargo del cuidado del adulto.

### **7.1.5 OBJETIVOS**

Establecer la estructura funcional de la Fundación mediante el establecimiento de normas de trabajo y técnicas administrativas.

Planear eficazmente el manejo de los recursos financieros, controlando los gastos, inventarios, evitando pérdidas y minimizando costes.

Formalizar políticas y procedimientos para crear una cultura organizacional que facilite el trabajo, de cada uno de los colaboradores.

### **7.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Consiste en detectar y evaluarlos acontecimientos, factores y tendencias que surgen en el entorno de la fundación. Por lo cual se hace necesario identificarlos y hacerles un seguimiento con el fin de que el direccionamiento estratégico pueda tomar un rumbo efectivo.

## 7.2.1 Configuración de la Fundación

### 7.2.1.1 Grupos de interés

**Empleados.** El capital humano recibe una atención especial, lo que se refleja en la política de personal que sigue la empresa. Ha de mencionarse la formación permanente que se les facilita a todos los niveles a fin de potenciar sus habilidades, incrementar los conocimientos individuales y colectivos.

**Clientes:** personas de la tercera edad hacia los que se orienta la actividad directiva de la fundación y la generación de valor de la empresa. En el intento de garantizar la calidad del servicio se utiliza la mejora continua a fin de satisfacer las expectativas diferenciadas. En salud, recreación, alimentación y cuidados personalizados

**Sociedad.** La fundación Mis corazones Alegres tiene como meta:

- Promover el fortalecimiento de los valores éticos y contribuye con un mejor nivel de vida para las personas de la tercera edad.
- Contribuir a la solución de problemas como: la desintegración del núcleo familiar, la migración hacia otros países de los padres cabeza de hogar, Problemas de intolerancia y la desigualdad social

**Competidores.** Se compete en el mercado siguiendo prácticas legales.

Excelente atención, calidad en el cuidado y tratamientos de acuerdo al estado de cada uno de los usuarios

Sus mayores competidores son:

- Instituciones con igual fin con condiciones económicamente estables
- Fundaciones sin ánimo de lucro autosostenibles
- Fundaciones con apoyo económico internacional

**Proveedores.** Con los que se mantienen relaciones cordiales integrándolos en la labor social para beneficio y bajos costos.

## 7.3 ANÁLISIS INTERNO

### 7.3.1 Localización

La fundación Mis Corazones Alegres se encuentra ubicada en

**Dimensión.** La fundación actualmente posee 20 usuarios fijos. El grupo ha logrado

**Personalidad jurídica y estructura organizativa.** Se trata de una Fundación sin ánimo de lucro

Posee una división organizacional los cuales trabajan en sus áreas con el fin de organizar las actividades en sus niveles jerárquicos y brindar un excelente servicio

**Cartera de servicios.** La actividad de la fundación se limita a la prestación de servicio de salud y cuidados al adulto mayor, por lo cual de allí devenga sus ingresos

### 7.3.2 Recursos, capacidades y competencias

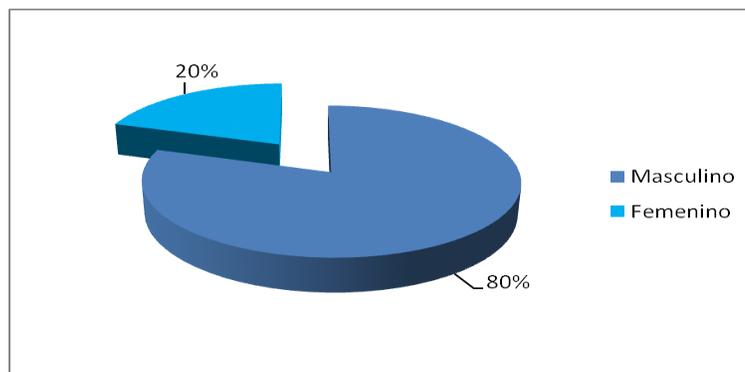
**Físicos.** Principalmente integrados por las instalaciones: casa de habitación donde viven los adultos mayores con todos los implementos necesarios para su comodidad, atención y cuidado.

**Financieros.** La disponibilidad financiera depende de los recursos ingresados por las pensiones cada mes de los 20 usuarios que se encuentran afiliados. El mayor porcentaje de usuarios del hogar son del género masculino (80%), equivalente a 16 de ellos y el restante 20% pertenecen al género femenino. Se observa una razón de masculinidad de 4 hombres por cada mujer en la institución.

**Tabla 1. Distribución porcentual de los usuarios según género, Fundación Mis Corazones Alegres Medellín 2011.**

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	80%
Femenino	4	20%
Total	20	100%

**Grafica 1. Distribución porcentual de los usuarios según género, Fundación Mis Corazones Alegres Medellín 2011.**



**Humanos.** En la actualidad la institución cuenta con un total de 6 personas vinculadas como empleadas, entre ellas 4 cuidadoras dedicadas a la atención directa de los adultos y al aseo, 1 persona asignada al servicio de alimentación; una de las cuidadoras es auxiliar de enfermería. Como personal de apoyo se cuenta con 6 practicantes del Tecnológico de Antioquia en Gerontología y estudiantes de Auxiliar de Enfermería, además de un voluntario.

En la mañana y la tarde prestan atención 3 cuidadoras, en la noche 1 persona queda atenta a llamadas en caso de presentarse una eventualidad. La atención más específica de enfermería es realizada por la auxiliar de enfermería, quien realiza actividades como curaciones, medicación, oxigenoterapia.

**Tabla 2. Distribución porcentual de empleados según cargos Fundación Mis Corazones Alegres Medellín 2012**

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	1	8%
Cuidadores	4	31%
Servicios Generales	1	8%
Practicantes	6	46%
Voluntarios	1	8%
Total	13	100%

Debe resaltarse la existencia de puestos específicos para prácticas de formación profesional y de universitarios. El número de jóvenes que se acogió a estos programas en el último año es de 6. Todo esto pone de relieve la importancia que los recursos humanos tienen para la fundación Mis corazones Alegres, así ofrece a sus empleados cursos de formación continua.

### 7.3.3 Estructura organizacional



### 7.3.4 Capacidades y competencias

Con todos los recursos enunciados la Fundación mis corazones Alegres es capaz de realizar una gran cantidad de actividades tales como:

**Servicios:** Investigación y desarrollo para estar actualizados frente a los tratamientos para la atención y el cuidado del Adulto mayor.

**Sistemas de información** ascendentes a fin de detectar y corregir los fallos, orientarse a los clientes y promover una comunicación con esta más próxima.

**Calidad y eficacia** orientada a los posibles clientes y ofrecer servicios que se ajusten a sus necesidades con unos estándares muy elevados.

**Tabla 3. Análisis DOFA**

<b>MATRIZ DOFA (Análisis interno y externo)</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>Apoyos empresariales</p> <p>Responsabilidad social empresarial</p> <p>Alianzas con organismos gubernamentales.</p> <p>apoyo por parte de organismos internacionales</p> <p>plan padrino</p> <p>Aumento de cupos</p> <p>Generación de empleo</p>	<p>Fundaciones posicionadas con el mismo fin</p> <p>Alto índice de desempleo.</p> <p>Acceso a las líneas de crédito de Instituciones financieras.</p> <p>Ubicación locativa de la fundación.</p> <p>Infraestructura ,la cual crea inestabilidad</p> <p>La Normatividad</p> <p>Los ingresos Económicos son muy Variantes.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>Talento humano responsable y comprometido.</p> <p>Competencia laborales</p> <p>Beneficios tributarios</p> <p>Por su infraestructura, tiene posibilidad de ampliar los cupos , de acuerdo a las necesidades de los Adultos</p>	<p>Convenios Capacitación y aprendizaje</p> <p>Gestionar recursos</p> <p>Diseño de programas de incentivos</p>	<p>Promoción de servicios</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	STRATEGIAS DA
No cuentan con equipo administrativo Secretaria, Contador, no llevan contabilidad, los controles de ingresos y egresos los realiza la propietaria.	Alianzas con profesionales	Implementación de patrocinios y alianzas
Implementación plan estratégico institucional.	Gestión de recursos con entes gubernamentales.	
Bajo nivel en el desarrollo de los procesos y evaluación en los lineamientos para vincular el recurso humano.	Gestión empresarial y de recursos	
Gestión administrativa débil.		
Capital insuficiente		
Ubicación. No cuenta con sede propia		
administrativa		
Elevados costos de Operación.		

## 7.4 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA FUNDACIÓN MIS CORAZONES ALEGRES.

### 7.4.1 Estrategias de unidad de negocio

**Diferenciación.** La diferencia en el servicio reside en la personalización del mismo brindando a cada usuario la atención calificada en cuanto a sus necesidades.

Otra fuente de diferenciación proviene de la innovación y la tecnología. Implementando programas de entretenimiento en los cuales interviene programas tecnológicos

Actividades lúdicas de entretenimiento y aprendizaje

**Innovación y entorno.** Implementar programas innovadores que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente donde la participación de los usuarios sea relevante.

#### **7.4.2 Estrategias corporativas**

- Diversificación concéntrica
- Supone añadir actividades complementarias a las ya existentes en la fundación Mis corazones alegres
- Realizar convenios con SENA para la capacitación de los empleados a cambio de la generación de empleo
- Realizar un proyecto de interés donde las diferentes instituciones aporten recursos
- Diseñar actividades de participación de los empleados y promover ascensos

### **7.5 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **7.5.1 Estrategias de crecimiento**

**Crecimiento interno.** Por medio de preparación y capacitación profesional al personal que labora de la fundación.

**Crecimiento externo.** Implementación de una nueva sede en otro sector de la ciudad Implementación de patrocinios y alianzas.

**Tabla 4. Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN			
ESTRATEGIA FO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META
Realizar convenios Capacitación y aprendizaje	Realizar convenios con SENA para la capacitación de los empleados a cambio de la generación de empleo	Área administrativa	En un periodo de un año lograr tener un personal totalmente idóneo y competente para trabajar al cuidado del adulto mayor.
Gestionar recursos	Realizar un proyecto de interés donde las diferentes instituciones aporten recursos	Área administrativa	Lograr aportes y financiación para los diferentes proyectos de la fundación, buscando su crecimiento y permanencia.
Diseño de programas de incentivos	Diseñar actividades de participación de los empleados y promover ascensos	Área administrativa	Mantener el personal motivado y con posibilidad de ascensos.
ESTRATEGIA FA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META
Promoción de servicios	Diseñar un portafolio de servicios. Dar a conocer por medio de eventos organizados y lúdicos a la fundación Crear campañas publicitarias para difundir el portafolio de servicios Indagar sobre posibles patrocinadores.	Área administrativa	Obtener un portafolio de servicios completo capaz de atraer el interés de patrocinadores y demás aportantes para la fundación

<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Alianzas con profesionales	Realizar convenios con instituciones, outsourcing y demás profesionales que realicen la gestión administrativa y contable de la fundación para minimizar los costos.	Área administrativa	Al cabo de 2 años poder ser reconocida como una fundación, fuerte, organizada, con renombre en la ciudad de Medellín, calificada como una de las mejores en su servicio y gestión administrativa
Gestión de recursos con entes gubernamentales.	Gestionar un proyecto que pueda presentarse ante la gobernación de Antioquia y afines para dar a conocer la fundación y solicitar aportes.	Área administrativa	
Gestión empresarial y de recursos	Organizar un equipo administrativo capaz de gestionar recursos (físicos, materiales, humanos)	Área administrativa	
<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Implementación de patrocinios y alianzas	Realización de proyectos que den a conocer la gestión de la fundación. Realizar visita a empresas cárnicas y de embutidos para la adquisición de insumos alimenticios Realizar actividades como bazares, etc. Con el apoyo de la comunidad.	Área administrativa	Lograr la permanencia de la fundación y el bienestar de todos sus usuarios, además de mejorar la calidad de vida del adulto mayor. Lograr el crecimiento y expansión de la fundación.

## 8. CONCLUSIONES

De acuerdo con el propósito central del trabajo, realizar las etapas de la planeación estratégica para la Fundación Mis Corazones Alegres, se pudo corroborar que mediante la realización de un diagnóstico y posteriormente la implementación de indicadores y metas, la gestión administrativa de la fundación puede lograr sus objetivos y con ello el éxito.

Mediante la realización del diagnóstico estratégico, la fundación Mis Corazones Alegres reconoció ampliamente su estructura examinando sus debilidades y amenazas para luego ser convertidas en fortalezas y oportunidades que logren la consecución de los objetivos planteados.

La realización de la planeación estratégica permitió construir minuciosamente un plan de acción para cada proceso en las diferentes áreas de la fundación; además la definición de los objetivos estratégicos encaminó las acciones a realizar para el desarrollo eficaz del proyecto.

En lo personal, la elaboración de este trabajo se convirtió en un verdadero reto por el mismo nivel de exigencia que este demandó en cuanto a la consolidación de los diferentes frentes del conocimiento y por el tiempo que exigió, lo cual permitió a la vez, que los investigadores a pesar de su poco tiempo disponible pudieron corroborar que el compromiso y la disciplina son fundamentales para el logro de todo tipo de objetivos que se persigan en la vida,

## 9. RECOMENDACIONES

Considerando que la misión institucional de la Universidad es la de estimular los servicios sociales mediante la reestructuración de los procesos, el proyecto actual se constituye en una alternativa real para que sus promotoras e investigadoras hagan de esta planeación estratégica una realidad en la fundación Mis Corazones Alegres con la finalidad de que dicha fundación reestructure sus procesos y siga contribuyendo con el servicio social al que se dedica en la actualidad.

Es importante que la Fundación Mis Corazones Alegres por medio de su gestión administrativa, evalúe constantemente sus procesos, implemente nuevos planes, nuevas estrategias, mida los indicadores para analizar el alcance de sus metas.

La implementación de indicadores de gestión, de eficacia, de efectividad en la Fundación Mis Corazones Alegres se hace necesaria para brindar información constante, real y precisa que ayude a medir los objetivos de los procesos y comparar los resultados.

La Fundación mis Corazones Alegres debe de realizar la planeación estratégica y proyectarla a largo plazo, teniendo en cuenta la medición de los indicadores periódicamente y la evaluación de los resultados.

## **BIBLIOGRAFIA**

David, Fred. (1990). La gerencia estratégica, (Editorial Legis). Santafé de Bogotá. 1990.

HILL, Charles y JONES, Gareth: (1.998). Administración Estratégica, (Editorial Mc Graw Hill. 3 a Edición.)

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (s/f). Administración: una perspectiva global, (Editorial Mc Graw Hill).

SERNA Gómez, Humberto. (s/f). Gerencia Estratégica, (Editorial 3R editore)

## **WEBGRAFIA**

Planeación estratégica. Redeamerica. Citado el 05 de marzo de 2012. Tomado de:[http://www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos%20gral/Informe\\_Planeac\\_Estrategica\\_Final.pdf](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos%20gral/Informe_Planeac_Estrategica_Final.pdf).

Antecedentes Fundaciones. Citado el 05 de marzo de 2012. Tomado de <http://fundacioncomitegerontologico.blogspot.com/>