

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA  
CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS.

JOHN FREDDY GÓMEZ CADAVID

Proyecto de trabajo de grado

Asesor: Gonzalo Jaramillo Hernández

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
ESCUELA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES  
MEDELLÍN  
2013

## TABLA DE CONTENIDO

Glosario .....	4
Resumen .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	4
3. OBJETIVOS .....	6
3.1 Objetivo general .....	6
3.2 Objetivos específicos .....	6
4. MARCO TEÓRICO .....	7
4.1 Antecedentes .....	7
4.2 Bases teóricas.....	8
4.2.1 Direccionamiento estratégico .....	8
4.2.2 Plataforma estratégica.....	11
4.2.2.1 Principios corporativos.....	12
4.2.2.2. Visión.....	12
4.2.2.3 Misión. ....	13
4.2.3 Análisis de los entornos – diagnóstico.....	13
4.2.3.1 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas – DOFA - FODA. ....	14
4.2.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	15
4.2.3.3 Matriz de evaluación de factores externo MEFE .....	16
4.2.4 Planteamiento de propuestas como posibilidades de acción.....	16
4.2.4.1 Análisis estratégico .....	16
4.3 Sistema de variables o indicadores .....	19
5. METODOLOGÍA.....	22
5.1 Tipo de estudio.....	22
5.2 Fuentes de información .....	22
5.3 Procedimientos para la recolección y procesamiento de información.....	22
6. Resultados.....	25
6.1. Etapa 1 – Análisis de los entornos .....	25
6.1.1. Entorno interno y externo.....	25
6.1.2. Diagnóstico interno - DOFA. ....	29
6.1.3. Diagnóstico externo - DOFA. ....	32
6.2. Etapa 2 – evaluación y resultados. ....	34
6.2.1 Evaluación matriz de evaluación de factores internos – MEFI .....	34
6.2.2 Evaluación Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE .....	40
6.3. Etapa 3 – Propuestas Estratégicas.....	44
Cuadro 1. Matriz MAFE - Corporación Semilla De Esperanzas.....	45
6.4. Plataforma estratégica.....	47
7. Conclusiones .....	48
8. Recomendaciones .....	50
9. BIBLIOGRAFÍA.....	51

10. ANEXOS.....	52
Anexo 1 Tabla 1. Matriz MEFI – Fortalezas - Corporación Semilla De Esperanzas.....	52
Anexo 2 Tabla 2. Matriz MEFI – Debilidades - Corporación Semilla De Esperanzas....	53
Anexo 3 Tabla 3. Matriz MEFE – Oportunidades - Corporación Semilla De Esperanzas .....	54
Anexo 4 Tabla 4. Matriz MEFE – Amenazas - Corporación Semilla De Esperanzas ....	55

## **Glosario**

### **Estrategia**

Para definir la estrategia se tomó como referencia el concepto que planteó (Mintzberg & Quinn, 1995), quienes la definen como el patrón o plana que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Es el camino que permite alcanzar los objetivos.

### **Estructura organizacional**

Conjunto de procesos, rutinas y prácticas que se desarrollan al interior de la organización y que son susceptibles de evaluar.

### **Análisis o diagnóstico**

Es el proceso de revisar, evaluar y monitorear los efectos de las acciones internas de la organización en relación con el medio externo. Gráfica la manera de cómo la organización utiliza y administrar los recursos y que impacto tienen estos en el entorno externo.

### **Organizaciones del tercer sector**

Es la referencia que tienen las organizaciones no gubernamentales, u organizaciones que trabajan el tema social desde iniciativas de organización comunitaria. Los recursos no dependen del Estado.

### **Matriz DOFA**

Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema

## Resumen

La propuesta de direccionamiento estratégico realizada para la Corporación Semillas de Esperanza, tuvo como propósito la generación de estrategias que plantearon probables alternativas a la gestión administrativa de la Corporación.

Dichas estrategias fueron el resultado de la aplicación de la metodología DOFA que permitió diagnosticar las fuerzas internas y externas que afectan la gestión administrativa de la Corporación. En el proceso de recolección de la información, evaluación y selección de las estrategias participó siempre activamente el grupo involucrado, los cuales lograron reflejar las dificultades a nivel de organización que les impide fluir, como la estructura administrativa compuesta por visiones muy disimiles, que no confluyen en pro de grandes proyectos y la gestión orientada hacia la consecución de proyectos como una de las grandes oportunidades que hoy ofrece el medio social.

Las estrategias priorizadas por el grupo interés reflejaron muchas de las inquietudes que llevaron a la realización de esta propuesta, posiblemente estén en consonancia con la pretensión de sostenibilidad y la visión de organización que tienen, aunque solo es el inicio de un camino y no está asegurado el éxito de la propuesta. Dirigir la gestión administrativa hacia la toma de decisiones y a la gestión de proyectos aprovechando la oportunidad de contratar con el Estado, posibilitará nuevos horizontes y nuevas oportunidades a la Corporación y a la comunidad que hace parte de ella.

## INTRODUCCIÓN

La Corporación Semillas de Esperanzas es una organización del tercer sector, con una existencia de aproximadamente 20 años, todos ellos dedicados al trabajo sociocultural en la comuna 3 de la ciudad de Medellín. Sus líneas de trabajo se basan en expresiones educativas no formales, desde lo artístico, musical y recreativo que llegan a poblaciones infantiles, adolescentes y mujeres. Aprovechando los años de experiencia en el trabajo comunitario desde la práctica cotidiana, y no así desde lo administrativo se realizó una propuesta de intervención estratégica que pueda orientar la gestión administrativa por caminos comunes, que coopere con el cumplimiento de los objetivos misionales y que permitan la sostenibilidad en el tiempo de la organización. Para ello se acudió a desarrollar una apuesta gerencial desde el direccionamiento estratégico, que permitió plantear estrategias como propuestas para orientar la gestión administrativa de la organización.

El desarrollo del direccionamiento estratégico para la Corporación Semilla de Esperanzas surgió de las necesidades orgánicas de la propia organización, que viendo como el trasegar de sus acciones a través del tiempo permanecen uniformes, estáticas y sin el dinamismo de otro momento. Las sensaciones de los actores fueron el punto de partida para el planteamiento de este proyecto que propuso estrategias a partir del diagnóstico de las fuerzas internas y externas y la evaluación de ellas, para enrutar la gestión administrativa de la Corporación, desde lo financiero, administrativo y sociocultural.

Aunque el proyecto no tuvo un carácter de investigación exhaustiva, logró inquietar y cuestionar positivamente el trabajo que se desarrolla en la organización a partir de la aplicación de los métodos gerenciales como el direccionamiento estratégico que proyectó el accionar de la Corporación hacia ámbitos más amplios, donde podrían entregar mayor bienestar a más poblaciones y generar una gestión administrativa efectiva. Igualmente, se logró identificar por parte de los actores administrativos de la Corporación las fortalezas y debilidades de la organización, las oportunidades y amenazas que influyen el quehacer de la Corporación, y sobretodo detectar factores claves que podrían llevar a una posición más competitiva a la organización.

La propuesta de direccionamiento estratégico arrojó resultados que ilustran objetivamente el estado de la Corporación, un estado conservador, adinámico y con visiones notablemente disímiles entre los administrativos. La Corporación ahora cuenta con un diagnóstico de que fuerzas los están influenciando, por lo cual, se espera que aparte de ser conscientes de la situación actual, tengan la voluntad para llevar a cabo la implementación de las estrategias que les permitan encaminar de la gestión administrativa con los principios misionales de la organización.

## **1. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN SEMILLAS DE ESPERANZAS.**

“La política social tradicional consiste en los programas que realiza el Estado, el que asimismo lleva la totalidad de las funciones: actúa como financiador, diseñador, implementador, supervisor y, esporádicamente evaluador, vale decir que todas las funciones están unificadas en un mismo sujeto” (Jaramillo Machado, 1997, pág. 25). En Colombia casi que hasta finales de los 90’s el Estado tuvo concentrado en gran parte la responsabilidad de ejecutar directamente los programas de bienestar social. En ese panorama y para dicha época, el país sufría niveles de violencia muy altos en ciudades como Medellín. Los programas sociales desarrollados en el momento eran insuficientes y no lograban el impacto esperado, la presencia Estatal no era suficiente en los lugares más violentos de las ciudades. Medellín, para ese entonces, vivía en carne propia una dura ola de violencia y muy específicamente se daba a conocer al país la comuna nororiental, porque allí fue donde se concentró, para ese entonces la violencia con mayor fuerza.

La ciudad en los años 90 se hundía en la violencia y parte de ella se centraba en el sector nororiental de la ciudad, comuna 3, barrio Manrique Oriental. Agobiados por la violencia y convencido de que otro mundo era posible, un grupo de soñadores, hombres y mujeres nacidos y educados en las entrañas del barrio, se resistieron a creer que la única realidad que tenían para vivir los jóvenes de la comuna, era la violencia. Apostaron sus sueños, la resistencia colectiva, las ganas de vivir y decidieron enfrentar la violencia con actividades culturales.

Estas personas convencidas de que la cultura en el ser humano fortalece los valores de la sociedad, tomaron la iniciativa de cambiar sus propias vidas, de brindar esperanza y un espacio alternativo para los niños y niñas, jóvenes y mujeres de la comuna 3 de la ciudad de Medellín que crecían en medio de la violencia y de la ausencia del Estado en los 90’s, concentraron sus esfuerzos en crear una organización, que hasta hoy permanece vigente en el trabajo comunitario y social, dicha organización lleva el nombre de Corporación Semilla de Esperanzas.

Las manifestaciones artísticas culturales en la que la Corporación basa su quehacer se fundamentan a través de lo que el arte genera en el ser humano, filantropía, sensibilización, reconocimiento y respeto de sí y del otro. Dicho fundamento concuerda con las múltiples definiciones de cultura que existen, acá citamos una de varias posibles. “La cultura puede realizar aportes fundamentales al desarrollo social. Los valores, las actitudes, las tradiciones, a favor de la cooperación, la solidaridad, el voluntarismo que presenta la cultura de ciertos

países, se hallan en la base de sus logros en materia de creación de una sociedad civil fuerte y diversificada” (Jaramillo Machado, 1997, pág. 61)

En la Comuna 3 de la ciudad de Medellín, sector nororiental, específicamente en el barrio Manrique Oriental viene funcionando desde 1993 La Corporación Semilla de Esperanzas. Una organización comunitaria, sin ánimo de lucro, que ha venido dinamizando la participación e integración comunitaria en los barrios de la comuna 3, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y a la promoción de relaciones de convivencia pacífica de la población Infantil, Juvenil y Mujeres adultas, de los barrios el Raizal, Versalles 1, Santa Inés y Manrique Oriental. La Corporación surge como una propuesta comunitaria en respuesta a la situación de violencia que vivía la ciudad de Medellín en los años 90’s, específicamente la zona nororiental de la ciudad. Desde entonces desarrolla proyectos en cultura, medio ambiente, educación, participación y organización social, música, entre otros.

Los principales actores administrativos de La Corporación han sido las mismas personas de la comunidad que en un trabajo de voluntariado y amor por el barrio han sostenido a través de ya casi 20 años un liderazgo que es reconocido en la Ciudad y es referente dentro de la Comuna 3 (Corporación Semilla de Esperanzas, 2012).

La estructura administrativa de La Corporación se conforma de una asamblea de asociados, junta directiva, revisoría fiscal, dirección y comité interno. La parte operativa la conforman los grupos que ejecutan los proyectos. Dicha estructura organizacional está definida y constituida, pues se evidencia los componente administrativos, financieros, y operativos. Sin embargo, se presenta una situación de relaciones no definidas y mezcladas porque los actores de la Corporación se mezclan en todos los procesos y no se logra ver una definición clara de cada uno de los procesos administrativos, financieros y técnicos. Esto se ha reflejado en el comportamiento de las personas que hacen parte de ella y en el funcionamiento mismo de la Corporación. “la estructura y el diseño de la organización han sido siempre factores importantes que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos que componente la organización” (Ivancevich M, Konopaske, & Matteson T, 2006, pág. 531).

En diálogos informales con actores administrativos de la Corporación, sobre el quehacer actual de la Corporación, el norte que ha de seguir, y las personas que han crecido y madurado allí, se logró interpretar síntomas de estancamiento y agotamiento de la dinámica interna de la organización, un círculo vicioso y repetitivo que ha desencadenado en agotamiento de la gestión administrativa. Allí nació la iniciativa de esta propuesta, de la necesidad cambiar y tomar un aire o impulso nuevo, vieron la necesidad de revisar el horizonte de la Corporación y hacer algo en pro de los intereses de la organización. Esto se constituyó como

algo sintomático, percepción general de los actores de la Corporación, principalmente de los que han crecido y madurado con ella.

Además de lo expuesto, también quedó en evidencia la poca gestión en la organización, se generan pocos recursos financieros para el autosostenimiento porque los proyectos y actividades que se ejecutan no dejan recursos o capacidad instalada en la organización, colocando en entre dicho la supervivencia de la organización de continuar así. Plantea (Rodríguez M, 1999) que las organizaciones se ven casi que obligadas a cambiar por ciertos factores, los procesos naturales de crecimiento que hacen difícil la continuidad con los mismos esquemas, por el proceso natural de deterioro debido al envejecimiento de los actores o personal, de los equipos, etc., porque la organización decidió encarar el asunto de la calidad, el aumento de la complejidad del entorno de la organización, el deseo de conocer la propia cultura, el mejoramiento del clima y por el por la unión a otra organización. Son muchas las situaciones que llevan a replantear un trabajo investigativo en una organización y muy seguramente La Corporación se encuentra en esa situación.

La Corporación Semilla de Esperanza, como organización ha acumulado una gran experiencia en procesos sociales a través de ya casi dos décadas de presencia comunitaria organizada en la comuna 3 de la ciudad de Medellín. Durante este tiempo desarrolló una reestructuración para transformar el quehacer de la Corporación sin mucho éxito. Adicionalmente en el año 2013 se vence la plataforma estratégica de la Corporación en lo concerniente a la misión y la visión.

Este fue el contexto propicio para desarrollo de este trabajo investigativo gerencial que formuló propuestas estratégicas para la Corporación a partir de el aprovechamiento de las vivencias, la experiencia en el trabajo comunitario, las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Orientar la dirección que deberá tomar la Corporación a partir de estrategias gerenciales fue el propósito de este proyecto, la implementación de las estrategias será responsabilidad de la organización.

Se hizo necesario repensar el los factores que afectan la organización, se revisó cual es el camino actual y que puede posiblemente permitir un crecimiento institucional que permita a la Corporación, seguir avanzando en sus sueños, fortalecer el trabajo comunitario, proyectar y ampliar sus acciones y servicios, generar auto sostenibilidad y sobre todo bienestar social. “A partir de los cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización” (Rodríguez M, 1999, pág. 191)

La Corporación Semilla de Esperanzas se encuentra en un momento emergente de cambio, donde confluyen varias situaciones problemas con diferentes posibles etiologías. Situación que hace determinante una intervención estructurada desde

lo gerencial, que le permita orientar el camino a seguir. Por lo tanto, este proyecto generó unas propuestas de direccionamiento estratégico que en parte satisfizo las inquietudes que dieron pie a este trabajo, la pérdida de la dinámica organizacional, la no definida estructura administrativa, el agotamiento y estancamiento de los procesos organizacionales.

Las propuestas estratégicas planteadas constituyen opciones de abordaje que podrán responder la pregunta que dio origen a este proyecto, qué propuestas de direccionamiento estratégico se deben formular, para transformar el estado organizacional actual de la Corporación Semilla De Esperanzas.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La realización de propuestas de direccionamiento estratégico para la Corporación Semillas de Esperanzas constituyó un trabajo importante porque permitió plantear luces objetivas a partir de la aplicación de un método, a las inquietudes que fundamentaron la realización de esta propuesta. Develar las diferentes visiones de las personas que hacen parte de la organización, plantea retos e inquietudes fundamentales para los años venideros de la Corporación. Este abordaje de direccionamiento planteó propuestas estratégicas a las inquietudes y necesidades del grupo de interés de la Corporación.

La necesidad de reestructurar la parte administrativa, buscar la gestión de proyectos y retomar el dinamismo cultural y organizacional, es un propósito que las estrategias de esta intervención, orientar el objetivo de la organización hacia la supervivencia, el bienestar y el cumplimiento de los objetivos misionales es un propósito de la Corporación. “Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La Innovación es – desde esta perspectiva- la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado (Rodríguez M, 1999, pág. 37).

El direccionamiento estratégico en la gestión de la Corporación, evidenció los aspectos positivos y negativos del funcionamiento de la organización, las fortalezas y las debilidades a nivel organizacional, las oportunidades y las amenazas que circundan en el entorno natural donde existe la Corporación. Formular el planteamiento estratégico es una tarea que la organización deberá asumir en aras de propiciar y garantizar desde ya la supervivencia en los años venideros.

Otros de las razones fundamentales que sustentó este trabajo es el capital humano que han acumulado en 20 años de trabajo comunitario. Este capital debe

ser aprovechado y las estrategias gerenciales podrían permitir a la Corporación el crecimiento organizacional, la consecución de los objetivos, y la permanencia en el medio de las organizaciones sociales.

La Corporación siempre ha estado al servicio de la comunidad, brindando espacios para la cultura, lo artístico, la recreación de los niños, niñas, jóvenes y mujeres adultas. Su accionar en la comuna 3 ha constituido un punto de referencia para las otras organizaciones sociales. Esta propuesta de direccionamiento estratégico en la Corporación permitiría generar más espacios de bienestar para la comunidad, reafirmar el liderazgo social en la comunidad, y liderar activamente los procesos culturales.

Por último, este trabajo se sustentó en la iniciativa de las propias personas de la organización, las estrategias propuestas provienen de las entrañas de las personas que han crecido y madurado como seres humanos, como profesionales al lado de la Corporación, porque se encuentran en un momento de reflexiones y autocuestionamientos sobre el rumbo de la organización y los roles de los integrantes.

A lo largo de 20 años, han pasado dos generaciones de jóvenes que encontraron allí las alternativas de vida y formación contra la hostilidad del ambiente, la propuestas con enfoque estratégico tuvieron en cuenta que se debe aprovechar las fortalezas para atacar las debilidades, que pueda aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, es la tarea más importante para propiciar la sostenibilidad y el principio filantrópico y filosófico que ha caracterizado a la Corporación, igualmente basar la gestión de la organización estratégicamente podría generar espacios para el bienestar y la educación desde sociocultural en la comuna 3.

El mundo es vertiginoso en los cambios, cada vez exige más a la comprensión del medio ambiente, del ser humano, para la Corporación es vital organizar la gestión administrativa para proyectar sus acciones hacia tiempos mejores.

### **3. OBJETIVOS**

#### ***3.1 Objetivo general***

Proponer un direccionamiento estratégico que permita transformar el estado organizacional actual de la Corporación Semillas de Esperanzas.

#### ***3.2 Objetivos específicos***

- Analizar los elementos internos y externos de la gestión en la Corporación Semillas de Esperanzas.
- Elaborar una plataforma estratégica que sea coherente con el objeto, el accionar y los principios de la Corporación.
- Plantear estrategias como propuestas de líneas de acción a implementar por parte de la Corporación Semillas de Esperanzas.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 Antecedentes**

El direccionamiento estratégico generalmente ha sido una herramienta gerencial que se ha utilizado principalmente en organizaciones con ánimo de lucro y en organizaciones públicas. En las organizaciones del tercer sector, viene siendo una realidad desde hace ya cierto tiempo, utilizada para orientar el camino de las organizaciones, principalmente en el marco de un camino llamado misión, visión y objetivos. Pero es claro que las herramientas gerenciales buscan la mejora de procesos o factores al interior de la organización, factores que se relacionan con el servicio, la sostenibilidad de la organización, la competitividad, el reconocimiento, la proyección en el tiempo, entre otros propósitos que no distan de los objetivos de las organizaciones de otro tipo.

El direccionamiento estratégico es una herramienta gerencial que ha permitido a las organizaciones que han decidido direccionar sus objetivos, porque representa una oportunidad al cambio y a la mejora constante, y sobre todo a la vigencia en el tiempo. En la actualidad para la gerencia de servicios sociales es un instrumento que permite la transformación planeada, oportuna y pertinente de las organizaciones en una línea de tiempo, en un contexto determinado y para una comunidad especial. Para la ambientación de este trabajo investigativo, se hará un rastreo a nivel ciudad de los trabajos académicos realizados en organizaciones del tercer sector, específicamente, para ver que antecedentes existen en el tema del direccionamiento estratégico en organizaciones sociales – comunitarias.

En el año 2011 se desarrolló un trabajo de tesis, que abordó el tema del direccionamiento estratégico en una organización social del tercer sector, el trabajo desarrollado fue el diseño de una estrategia de consolidación para el Centro Familiar y Comunitario de la comuna 13 (García Lozano, 2011). Aunque el trabajo desarrollado no sigue una línea de investigación ordenada, se puede identificar que abordaron el tema desde lo metodológico tomando como fundamentos de la gerencia social. Los resultados permiten ver una plataforma estratégica, un diagnóstico del contexto y de la organización a partir de un análisis de los factores externos e internos, pero no se logra ver una concordancia lógica con el marco teórico. El planteamiento del problema sugiere varias preguntas. Se analiza desde lo metodológico en relación al título que plantea, el tema de direccionamiento y los resultados se encaminan más a un diagnóstico que a un plan estratégico para la organización.

Igualmente también existe evidencia de aplicar este tipo de intervenciones en preescolares, como lo muestra un trabajo desarrollado en el 2002 en la ciudad de Medellín, donde se realizó, todo el enfoque del direccionamiento estratégico del Preescolar Rayitos de Sol.

Hay evidencia de una sistematización de un trabajo de práctica profesional para optar a título universitario, el trabajo se titula “El Tercer Sector Visto A Través De Una Experiencia Práctica” (Jaramillo, 2012). Es un informe donde pretenden dar respuesta y relacionar si las organizaciones sociales se deben a los fines sociales o deben responder a las expectativas del medio. Aunque el punto central no es el direccionamiento estratégico, Jaramillo (2012) toma el direccionamiento estratégico de la fundación Diego Echavarría Misas y lo analiza para plantear que es necesario para sobrevivir en la lógica del mercado y que la ubica como una empresa de servicios sociales. Para llegar a esa conclusión el autor hizo un análisis completo del direccionamiento estratégico de la fundación, el cual se encuentra en el informe y deja entrever un trabajo bien elaborado y muy profesional. Allí se encuentran alineados claramente los procesos, las estrategias, los objetivos, la estructura, y el entorno. Esto lleva a pensar que muchos procesos de direccionamiento estratégico en organizaciones sociales, aunque no están muy documentados desde trabajos académicos existen desde los trabajos gerenciales en muchas organizaciones.

Los trabajos desarrollados en el tema abordado en el ámbito local, refieren más a trabajos de tesis de grados, donde se ve perfectamente como a partir de las herramientas gerenciales más aplicadas en organizaciones mercantiles, se han trasladado a las organizaciones llamadas del tercer sector, sector salud, en organizaciones públicas, en el sector cooperativo, entre otras, convirtiéndose en un medio, un instrumento que permite reformular o reorientar el fundamento, el camino y el quehacer de las organizaciones.

## **4.2 Bases teóricas**

### **4.2.1 Direccionamiento estratégico**

El concepto de dirección estratégica para (Bueno Campos, Morcillo Ortega, & Salmador Sánchez, pág. 53) citando (Schendel 1994), surge en la conferencia de Pittsburg de 1977. Fue la manera como nombraron la creación de estrategias flexibles que le permitían a las organizaciones aprovechar y adaptarse a las oportunidades emergentes, en un mundo de crisis, como la crisis del petróleo y el comienzo del final de la guerra fría. Plantea el mismo Bueno et al. (2006) que este concepto reemplazó otro concepto que tradicionalmente fue conocido en las

organizaciones como política de empresa. Continúa señalando Bueno Campos et al. (2006, pág. 54) que el nuevo campo buscaba modelos de conocimientos nuevos que fundamentaran las decisiones estratégicas que afectan las organizaciones. Por lo tanto este análisis de decisiones integra un cambio en la estructura, la búsqueda de los factores que determinan el éxito o el fracaso de las empresas e inserta el análisis del entorno en el cual se lleva a cabo la actividad de la organización (Bueno Campos et al. 2006, pág. 54). Esos fueron los elementos que constituyeron los primeros conceptos del direccionamiento estratégico

Bueno Campos et al, 2006, pág. 55) Citan a Porter, quien conceptualiza la dirección estratégica entorno a un “objetivo fundamental, el estudio del éxito o el fracaso empresarial”.

Según Camacho (2005) citado por (Aguilera Castro, 2010, pág. 88)<sup>1</sup> plantea que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

La misma autora (Aguilera Castro, 2010, pág. 89) cita a Thompson y Strickland (2004, p. 6), estos definen la dirección estratégica como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Aguilera C (2010) cita a Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), que a su vez citan a Peters, quien expresa que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”. Igualmente cita a Dess y Lumpkin (2003, p. 3), quienes la conciben como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.

Entre las definiciones que se han nombrado en los anteriores párrafos, cada uno de esos conceptos ha tenido una relación particular con el entorno en que se haya construido. De ahí que algunas definiciones pertenezcan a la escuela del posicionamiento (disciplinas militares y económicas), otras se pueden ajustar a la escuela empresarial. Sin embargo, la definición que más se acerca al propósito del proyecto y que coincide con el pensamiento de diferentes autores citados en este

---

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial y magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Colombia. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en el Área de Administración y Organizaciones. Directora del Programa de Administración de Empresas. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo & Gestión de la Universidad del Valle con participación en las líneas de Organización y Management y Gestión Humana (Categoría A Colciencias). *Correspondencia:* Universidad del Valle, Sede San Fernando, Calle 4B n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia.

marco teórico es el concepto planteado por Ansoff (1997, p. 259) quien es citado por (Aguilera Castro, 2010, pág. 90) y por Bueno Campos et al. (2006, pág. 55), donde Ansoff plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno”. Esta conceptualización de Ansoff pertenece a la escuela de la planificación que propone Mintzberg y Lampel (1999) citados por Bueno Campos et al. (2006, pág. 59), y representa el concepto que se adecua más a las necesidades de este proyecto, las propuestas que se generen deberán ser congruentes a las capacidades de la organización y las posibilidades y demandas del entorno.

Para abordar el concepto de direccionamiento estratégico, hay que anotar que esta herramienta está enmarcada dentro de los elementos de la planeación estratégica (Serna Gomez, 1994, pag 8). La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente y tomar decisiones (Serna Gomez, 1994, pág. 17). En el proceso de planeación se pretende dar respuesta a preguntas simples que siempre rondan las organizaciones, dónde se quiere ir, dónde se está hoy, dónde se puede ir, a dónde se va realmente y fundamentalmente cómo se está llegando a las metas.

El direccionamiento estratégico básicamente busca facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas, pero con un camino claro y definido, significa que la organización sabe para donde va y como lo hará y porque lo hará. Constituye una herramienta, un medio a través del cual los gerentes y las organizaciones alinean las acciones a los objetivos o fines de la organización. Este camino claro definido se enmarca en una plataforma estratégica que la compone unos principios, una meta, una visión y unos objetivos que están alineados y dan cuenta del quehacer de la organización.

Pero se debe aclarar que el direccionamiento estratégico supera o va más allá de lo que en cierto tiempo surgió como moda, la construcción de una plataforma estratégica sin un proceso metódico, riguroso y académico, que se proponía a la construcción de unos principios corporativos, la misión, visión, objetivos y de estrategias en el papel, que a la larga terminaba adornando las paredes de las organizaciones, que generalmente llamaban plataforma estratégica. Esta construcción filosófica fundamenta simplemente el comportamiento de la organización, marca el camino y la filosofía que debe reflejar cada rincón y cada persona dentro del accionar que haga parte de la organización.

Se hace necesaria la anterior aclaración, para plantear que hay una distancia entre el direccionamiento estratégico y los elementos que conforman la plataforma

estratégica de una organización, significa que un direccionamiento estratégico no es la construcción de una plataforma estratégica que se traduce en una misión, una visión y unos objetivos plasmados en un papel y plasmados en una oficina. El concepto se introduce más allá de, significa el camino del cómo hacer las cosas, porque, para qué y quienes. En el recorrido de pensarse estratégicamente una organización, cobrarán más peso si son tenidos bien en cuenta los actores internos y externos, al igual que las fuerzas que determinan el estado de la organización.

En el año 2003 la Corporación Semillas de Esperanza emprende el camino de pensar estratégicamente el futuro de los próximos 10 años, dicho proceso de cambio organizativo - reestructuración- arrojó como resultado una misión, una visión, unos principios y objetivos que trazaban el norte para los años venidero, además plasmaban el momento de la Corporación. Sin embargo, 10 años después la organización concluye que se perdió en el camino, por lo tanto, no cumplió con las metas trazadas. En el presente trabajo se revisarán y de ser necesarios se reformularán de acuerdo a los resultados que se originen de este trabajo. La revisión de esta plataforma estratégica se hace con base en los planteamientos que (Serna Gomez, 1994) aborda en su obra y que se revisarán a continuación.

#### **4.2.2 Plataforma estratégica**

Es la referencia que representa la expresión del comportamiento social de la organización, representa el modelo y el fin de la organización. A partir del direccionamiento estratégico se deben plantear la finalidad de la organización con base en el diagnóstico de los entornos, la filosofía de la organización y la razón de esta en el sistema social y legal. Esta representación, se plantea que muestra y comunica la imagen corporativa de la organización en el ámbito exterior y también en el ámbito interno de la organización, a través de una misión y una visión. Esta parte constituye el componente filosófico de la organización que recoge el contenido de los objetivos que se plantea la organización, estos últimos constituyen la parte práctica, porque se encarga de fijar las reglas de comportamiento y las formas de acción (Bueno Campos, Morcillo Ortega, & Salmador Sánchez, 2006, pág. 83). El componente filosófico y el componente práctico es que debe crear valor a la organización y deberá responder el uno con el otro, la responsabilidad de que el componente filosófico armonice y dé cuenta con la objetivo ha de ser de la estrategia que sea implementada.

Tomando a Bueno et al (2006), La plataforma estratégica o pensamiento estratégico de la organización utiliza cuatro conceptos que interactúan y se corresponden entre sí.

- **Visión.** Expresa el propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que ella quiere ser y hacer en el futuro.
- **Misión.** Manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer. También sirve de guía como referencias de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.
- **Objetivo.** Es la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar, es la guía en la consecución de los propósitos, por lo que materializa la misión definida.

#### **4.2.2.1 Principios corporativos.**

La definición que abarca los principios corporativos en una organización, trata de reunir el “conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización (Serna Gomez, 1994, pág. 8)”. Esto define los aspectos importantes de la organización para que sean tenidos en cuenta y compartidos por todos, para (Serna Gomez, 1994, pág. 8) son la base y el soporte de la cultura organizacional. Bajo esta lupa se revisará los principios de la Corporación, pues 10 años de la reestructuración que vivieron, se hace necesario revisar bajo una definición clara que no se confunda, ni confunda palabras o términos que hacen parte de la visión y misión, al contrario, éstas deben soportar la visión y misión de la organización.

#### **4.2.2.2. Visión**

El concepto sobre visión que desarrolla (Serna Gomez, pág. 9) en su obra, define la visión como “conjunto de ideas generales, abstractas, que proveen el marco de referencia que la organización es y quiere ser en el futuro, se sintetiza en una declaración amplia y suficiente que plantea donde quiere estar la empresa, lugar en el tiempo, debe procurar compromiso, motivación y sentido de pertenencia”. La visión implica una proyección y una imagen de la organización deseada (Camisaza, Guerreo, & De Dios, 2013).

La formulación de la visión no debe procurarse por largos plazos, error común en las que han caído organizaciones, porque en el mundo los cambios hoy son vertiginosos y las organizaciones deben adaptarse al medio para sostenerse vigentes. En la actualidad, se hace referencia a un plazo comprendidos entre 3 y 5 años para alcanzar lo propuesto. Durante dicho periodo que debe realizar evaluaciones periódicas y seguimiento al cumplimiento de los objetivos que permitan hacer seguimiento y tomar correctivos o mejoras.

#### **4.2.2.3 Misión.**

Serna Gómez, (1994) plantea que cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa son diferentes. La organización es lo que realmente expresa la misión porque ésta sugiere comportamientos, cultura organizacional. La misión debe expresar el propósito de la organización, la razón de ser, los objetivos, el para qué es, el porqué, para quiénes y sobre cuales fundamentos basa su quehacer.

La formulación de la misión debe expresar claramente el sentido y la razón de ser de la Corporación, deberá difundirse entre todos los actores y personas que hagan parte de la organización. La organización deberá comportarse de acuerdo a lo que haya planteado en su misión.

#### **4.2.3 Análisis de los entornos – diagnóstico.**

Siguiendo como referencia conceptual a Bueno et al (2006), el diagnóstico o análisis estratégico, trabaja en vislumbrar los efectos de las fuerzas competitivas que circundan el entorno interno y externo, ósea los factores endógenos y exógenos de las organizaciones. El análisis interno de la organización se debe centrar en evaluar los recursos y las capacidades de la organización, definir las competencias esenciales de la organización. En el análisis del entorno externo de la organización debe evaluar los efectos de las fuerzas externas que circundan la organización.

Para analizar la situación actual de la organización, los actores involucrados en la toma de decisiones, en la planeación y en el que hacer de la organización deben indagar sobre los factores externos e internos que pueden estar afectando positiva o negativamente el funcionamiento de la institución. Para el análisis de los entornos internos y externos, se realizará a través de la conocida herramienta matriz DOFA, herramienta de análisis gerencial que permite identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en una organización.

El análisis de los entornos internos y externos, para el trabajo de la Corporación, toma en cuenta el pensar y sentir de los administrativos de la Corporación, su experiencia a través del tiempo de funcionamiento, los objetivos globales, el momento político, económico y social, en fin debe analizar todos y cada uno de los factores que puedan estar influenciando la actividad de la organización.

#### **4.2.3.1 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas – DOFA - FODA.**

Es ampliamente conocido que esta herramienta han sido muy utilizadas en organizaciones del sector comercial, para las organizaciones sociales se deben extraer elementos y adaptarlos al ámbito de las organizaciones del tercer sector, ya que las teorías acerca del tema tienen su génesis en la gerencia y la administración del sector empresarial. Por lo tanto se hará uso de herramientas de análisis como la matriz DOFA, además de las matrices de evaluaciones de los factores internos y externos – MEFI y MEFE -, y por último, se aplicará la matriz analítica de formación de estrategias - MAFE herramientas que los insumos para el desarrollo de este proyecto.

Es una herramienta que sirve de ayuda a la toma de decisiones. “La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema”. (Universidad Nacional de Colombia, 2013). La matriz permite hacer una imagen diagnóstica de la organización en muchos aspectos; ejemplo capacidad de financiación, gestión, capacidad operativa, calidad del servicio, innovación, experiencia, motivación, compromiso, liderazgo, entre muchas otras variables.

“El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce Talancón, pág. 114)”

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

La DOFA es una herramienta que genera información acerca del entorno interno y externo de la organización, para identificar cuáles son los factores que son fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esta información analizada proporciona una especie de radiografía, diagnóstico que permitirá definir estrategias que aprovechen los factores que tiene más peso dentro de cada componente. Para (Serna Gomez, pág. 11) esta herramienta deberá orientar la organización para que aproveche sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse o prepararse para aprovechar las oportunidades, y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Para el desarrollo y construcción de la matriz DOFA, existen diversas metodologías que permite recoger la información de parte de los actores que intervienen en la organización, Serna Gómez propone recoger la información mediante el perfiles de capacidad, la metodología taller con los involucrados, lluvias de ideas, entre otras. Para el actual proyecto se aplicó la metodología línea de tiempo, la cual recopiló la información más importante de la Corporación Semillas de Esperanzas en su trayectoria, con el propósito de reflejar los momentos más significativos tanto en lo positivo como en lo negativo.

Aunque la metodología utilizada puede variar según necesidad, lo fundamental es que incluya el análisis de los todos las áreas de la organización y las afines a su objeto, la parte directiva, financiera, técnica, humana, recursos, trayectoria, imagen institucional, mercado, también se debe analizar el momento político, económico y social del país, la ubicación geográfica entre otras. Es fundamental que se haga con personas que estén involucradas en la parte directiva de la organización, participantes, y agentes externos o participantes de las actividades que allí se realizan, con el propósito de tener un espectro más amplio de la organización.

El desarrollo del análisis de los entornos internos y externos de la Corporación, la relaciones entre estos, nos llevan a plantear diferentes momentos que tienen que ver con una fase diagnostica del proyecto o de análisis, un momento de toma de decisiones y construcción de estrategias que se alineen con el resultado del diagnostico. Este trabajo siempre deberá estar sustentado en posturas académicas relacionadas con el tema, tomando elementos de los autores que puedan ayudar a la construcción del direccionamiento estratégico de la Corporación.

#### **4.2.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

Cuando se ha logrado obtener los factores influyentes en la organización a nivel interno, se debe proceder a hacer un análisis de estos, con el propósito de lograr identificar cuáles son los factores más determinantes en las debilidades y en fortalezas, es cuantificar de cierta manera el peso que cada factor tiene dentro de la organización.

Para efectos del proyecto seguiremos el método propuesto por (Ponce Talancón, pág. 118) quien plantea cinco etapas a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada

factor, ya sea fortaleza o debilidad, y *d*) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

“Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. (Ponce Talancón, pág. 118)”

#### **4.2.3.3 Matriz de evaluación de factores externo MEFE**

Al igual que la MEFI, (Ponce Talancón, pág. 118) el propone básicamente el mismo procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; *d*) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y *e*) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En una estructura lógica al comparar la fuerza resultante de los factores, en el escenario deseado, la fuerza de las oportunidades debiese estar por encima de las amenazas.

#### **4.2.4 Planteamiento de propuestas como posibilidades de acción**

##### **4.2.4.1 Análisis estratégico**

Una vez se haya evaluado los factores más predominantes en cada uno de los componentes de la DOFA, a través de la MEFE y la MEFI, se debe proceder a listar los factores que obtuvieron el mayor peso dentro del ejercicio de evaluación y priorización. Una vez identificados los factores predominantes o claves para el éxito, se procede a elaborar la matriz analítica de formación de estrategias – MAFE – la cual permite relacionar básicamente 4 tipos de estrategias; la estrategias FO, las estrategias DO, las estrategias FA y las estrategias DA.

Se espera que la elaboración de estrategias den cuenta de las posibilidades de articulación de la organización con el entorno a los elementos que se analizaron como factores claves para el éxito tanto para el ambiente interno y externo.

- Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades) o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA (Fortalezas – Oportunidades) son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA (Debilidades – Amenazas) permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

La construcción de este tipo de estrategias para la organización brindará elementos para construir la nueva plataforma estratégica de la organización, orientar la estructuración interna en relación con los objetivos de la misma entidad y marcar el camino como posibilidad de proyectarse en un periodo de tiempo y espacio determinado.

Se coloca en evidencia las variables en el concepto planteado por Ansoff, en cuanto a las relaciones que se dan entre la organización y el ambiente, que determinan el logro de los objetivos en una organización. Estas relaciones deberán develarse en estrategias que muestren el camino que se debe recorrer para llevar a la organización a una posición favorable o deseada.

Producto del análisis de la gestión de la organización se deberá entregar el insumo para plantear las estrategias que armonicen con lo diagnosticado, que evidencien el camino a seguir más favorable para los intereses de la Corporación “es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno “ (Aguilera Castro, 2010, pág. 90). El dar respuesta a las exigencias hace parte de la definición que plantea Dess y Lumpkin (2003, p. 3) citado por (Aguilera Castro, 2010, pág. 89), donde resume el direccionamiento estratégico en tres momentos, análisis, decisiones y acciones. El alcance del proyecto llegará hasta la fases de análisis y propuestas, las decisiones

y las acciones será una decisión que no corresponde al alcance de esta propuesta.

Una vez planteados los conceptos de direccionamiento estratégico, se hace necesario fundamentar teóricamente porque para la Corporación es pertinente este modelo. Para dar respuesta a esto citamos Bueno et al (2006) que cita a Ansoff (1980, 1985), quien plantea que las empresas han venido adaptando respuestas sistémicas a las condiciones cambiantes de entorno. La evolución de los sistemas empresarios ha sido ampliamente destacada por teóricos de la materia, quienes ejemplificando la evolución de las grandes empresas del mundo han fundamentado sus postulados, caso General Electric, HP, Apple, entre muchas más. La importancia y la necesidad de los enfoques estratégicos en las organizaciones radica fundamentalmente en la posibilidad de lograr sostenerse en el mercado de manera competitiva, adaptarse a la complejidad y el constante cambio que exige el mercado, para este caso el mercado social, la adquisición de ventajas competitivas, para lograr crecimiento o expansión organizacional, posicionamiento, la necesidad de teorizar el éxito o el fracaso de las organizaciones, la definición del campo de actividad de la organización, etc. El direccionamiento estratégico se hará necesario e importante porque brindará la oportunidad de proyectar estratégicamente el futuro a mediano plazo de la Corporación, permitirá alinear la estructura administrativa en función de las estrategias que resulten producto del análisis de ambiente externo y de la capacidad interna de la Corporación Semilla de Esperanzas.

“La formulación de estrategias, consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con selección de una o varias de ellas” (Bueno et al, 2006, pág. 88). El planteamiento de estas propuestas y la evaluación dependerá de los resultados y las necesidades de la evaluación de la organización en su interior. Deberá tener en cuenta los factores de rentabilidad, sostenibilidad, viabilidad, capacidad y voluntad de la organización, posibilidades del entorno, entre otras más. Sin embargo no existe un método preciso para formular o establecer cuál es la estrategia más exitosa, afín y conveniente para la organización.

Las estrategias que resulten de este trabajo, quedarán planteadas como propuestas de intervención para la organización, pero es ella quien debe decidir la implementación de éstas o no.

### **4.3 Sistema de variables o indicadores**

#### **Fortalezas**

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (Ponce Talancón, 2006) cita a (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social”. En síntesis, son todos aquellos atributos propios que de manera positiva favorecen y salvaguardan el que hacer de una organización.

#### **Amenazas**

Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce Talancón, 2006). Además de fuerzas ambientales, incluyen factores políticos, sociales, económicos, entre otros más.

#### **Debilidades**

Ponce Talancón, 2006, cita a (Henry, 1980) y refiere que una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la organización realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

#### **Oportunidades.**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones (Ponce Talancón, 2006).

#### **Entorno interno**

El entorno interno es entendido para las necesidades de este proyecto como la organización con todas aquellas relaciones administrativas y operativas que se

dan al interior de ella y que son susceptibles de medir. Tiene que ver son aspectos de capacidad, funcionalidad, gestión, operación y se agrupan en fortalezas y debilidades.

### **Factores financieros**

Los factores financieros a tenidos en cuenta para el propósito de esta propuesta hacen referencia al balance actual de la Corporación y la generación de recursos que permitan la sostenibilidad en el tiempo, revisión de las fuentes de financiación de los proyectos y la generación de ingresos para la Corporación y reglas tributarias.

### **Factores organizacionales**

Hacen referencia a los elementos administrativos y misionales que se desarrollan en la Corporación, la gestión de los proyectos, la estructura administrativa, el funcionamiento de la Corporación, el perfil de los actores, analiza la estructura funcional.

### **Entorno externo**

El entorno externo refiere para el caso del proyecto como la situación social, geográfica y cultura que es externa a la Corporación, pero que se limita a la comuna 3 de la ciudad de Medellín. Aunque no se pueden medir directamente, si se puede valorar, se relaciona con aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Constituyen las amenazas y oportunidades para la Corporación.

### **Factores sociales**

Serie de factores presentes en el entorno que condicionan directa o indirectamente el quehacer de la Corporación. Se evalúan elementos como la seguridad, las características sociales del territorio, los proyectos, programas y organizaciones presentes en el mismo.

### **Factores políticos**

Los factores políticos a tener en cuenta son los relacionados con las políticas públicas en relación a la cultura y el bienestar social, los modelos de contratación, el modelo de sociedad y de ser humano, el modelo económico.

## **Factores culturales y tecnológicos**

Revisión de las nuevas tendencias culturales y tecnológicas que vienen determinando el comportamiento de las personas en la actualidad, sobre todo a nivel de niños, niñas y adolescentes. Participación en redes de ciudad y ejecución proyectos.

## **5. METODOLOGÍA**

### ***5.1 Tipo de estudio.***

El tipo de estudio desarrollado en el proyecto de la Corporación Semillas de Esperanza, fue un estudio cualitativo, descriptivo de corte transversal, no hay manipulación de variables sino interpretación y ponderación. La información se tomó una sola vez y la cual fue el insumo para la presentación del diagnóstico, la plataforma estratégica y las estrategias a considerar por la Corporación.

### ***5.2 Fuentes de información***

Para este efecto se requirió de fuentes de informaciones primarias y secundarias. En las primeras se ubicó la información de las personas que son actores en los procesos de la Corporación. En la segunda se cuenta con la información sistematizada de la organización.

La población con la que se desarrolló el proyecto de direccionamiento estratégico fueron 8 integrantes, 6 administrativos, 1 auxiliar administrativo y 1 participantes de la Corporación y perteneciente a la junta. Las actividades desarrolladas con esta población brindaron el insumo para los objetivos del proyecto.

Como la Corporación es una institución pequeña, se tomaron todos los actores administrativos de la Corporación. Por lo tanto la muestra no fue probabilística, no es representativa porque que escogen los sujetos con ciertas características específicas, en este caso las personas que hacen parte de la organización, desde su interior y los que participan de las actividades que allí se realizan.

### ***5.3 Procedimientos para la recolección y procesamiento de información.***

El procedimiento para la recolección de la información se realizó en 3 etapas. Se desarrollaron diversas metodologías para trabajar con el equipo, talleres, trabajo en parejas, análisis grupal y conversatorio y evaluación individual y grupal.

- **Etapa 1 – Análisis de los entornos.**

Se realizaron 3 sesiones trabajo de 3 horas con el equipo administrativo y facilitadores para realizar el análisis de los entornos. La actividad fue guiada a través de la metodología línea de tiempo, donde se agruparon los 20 años de

existencia de la Corporación en quinquenios, de 1992 a 1997, del 1997 a 2002, del 2003 al 2008 y del 2008 a la fecha.

En el desarrollo de la metodología línea de tiempo se logró que los actores ubicaran en el tiempo los factores más importantes y determinantes que habían marcado el rumbo de la Corporación. Esta metodología fue aceptada dentro de las propuestas para el trabajo por los actores, ya que consideraron importante reflejar cuales fueron las condiciones en los momentos más fuertes y más débiles en la Corporación. Posteriormente se procedió a analizar la información y a clasificar que factores hacían parte de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, como resultado se elaboró la matriz D.O.F.A.

En la primera y segunda sesión de trabajo el grupo de administrativos trabajo por parejas, frente a la construcción de los hechos más importantes, posteriormente en la tercera sesión se hizo la socialización donde a través de la discusión y el consenso se incluía o no el factor dentro de la línea de tiempo.

La información recolectada en las sesiones, fue procesada por el responsable de dirigir el proyecto ubicando la información generada en un esquema conceptual que permitió visualizar los factores críticos y los factores exitosos de la Corporación en el primer quinquenio, los otros tres quinquenio se trabajaron en hoja de Excel por eficiencia en el manejo del tiempo y la información. Una vez terminado la línea de tiempo se procedió con el equipo de trabajo a clasificar la información que alimento la estructura de la matriz D.O.F.A. Toda la información recogida se procesó en Excel 2007.

- **Etapas 2 – Evaluación y resultados.**

La segunda etapa se caracterizó por el desarrollo de la matriz MEFI y MEFE, herramientas fundamentales para la priorización de los factores preponderantes e influyentes en la actualidad de la Corporación, tanto en el entorno interno como en el externo. En esta etapa se desarrollaron 2 sesiones de trabajo, se explicó detallada y detenidamente cuales eran los criterios para evaluar cada factor. Se entregó a los participantes de manera física y digital, para que hicieran la respectiva evaluación, se solicitó que ponderarán de manera individual, para establecer una comparación entre ellos mismos, frente a la manera de ver y pensar la Corporación. Se procesó la información en hoja de Excel de acuerdo a los parámetros que establecen estas matrices, peso e importancia. Una vez ponderados los resultados se pasó a la etapa 3 del proceso.

- **Etapa 3 –Propuestas estratégicas.**

En la etapa última de proceso, se socializaron los resultados de las información recogida, a través de plano cartesiano, gráfica de ponderación individual de cada uno de los componentes de la matriz D.O.F.A, igualmente del ponderado grupal. Se presentaron los resultados, se discutieron frente a la plataforma estratégica actual, misión, visión y principios corporativos, y por último, se mostraron los factores ponderados con más peso en cada una de las variables (se eligieron 3 por variable). Con estos insumos se elaboró las matriz M.A.F.E. donde los actores de la Corporación eligieron las estrategias a plantear en el desarrollo de este trabajo.

## **6. Resultados.**

El proyecto de direccionamiento estratégico para la Corporación Semillas de Esperanzas se realizó desde el mes de mayo hasta agosto, durante 7 sesiones de acompañamiento de 3 horas, y dos sesiones de trabajo independiente. A continuación se presentan los resultados de la intervención realizada, Direccionamiento Estratégico Corporación Semillas de Esperanzas.

### **6.1. Etapa 1 – Análisis de los entornos.**

En la primera etapa del proyecto se procedió a presentar el objetivo de analizar los entornos externos e internos que han determinado el funcionamiento de la Corporación. El propósito para los actores fue claro, analizar qué factores ellos consideran que han influenciado positiva o negativamente el rumbo de la Corporación. Para ello se realizó un taller con la elaboración colectiva de una línea de tiempo agrupada en quinquenios desde 1992 hasta la fecha. Los actores allí determinaron los factores más relevantes durante esos periodos de tiempo. Posteriormente este se convirtió en el insumo para hacer el análisis de los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la Corporación. A continuación se muestra la línea de tiempo con el respectivo análisis.

#### **6.1.1. Entorno interno y externo.**

En las actividades realizadas a la Corporación Semilla de Esperanza, a través de la línea de tiempo y de las discusiones grupales, se logró evidenciar los factores más representativos de la organización en los 20 años de existencia. Las actividades fueron planteadas de manera tal, que los actores tuvieron en cuenta elementos desde administrativo, financiero, técnico y operativo, factores ambientales, económicos, políticos sociales, igualmente se obtuvieron apreciaciones<sup>2</sup> frente al recurso humano y el contexto.

---

<sup>2</sup> Las apreciaciones tratan de guardar la fidelidad más cercana a las expresiones de los actores.

### 6.1.1.1. Periodo 1992 – 1997

Durante este periodo la Corporación Semilla de Esperanza se caracterizó por los siguientes factores:

- Se contaba con una estructura por grupos, lo que posibilitó tener un fin común, planeación.
- Aliado estratégico y apoyo respuesta gubernamental, dinamiza los grupos en varios ejes de trabajo, entre ellos el restaurantes escolar que les permitió generar recursos en su momento.
- Nace lo artístico, se generó un espacio para bandas marciales, hogares infantiles, visión mundial y con una gran celebración el 31 de oct
- Conformación de la figura jurídica ante la gobernación de Antioquia.
- Se tuvo autogestión, -se terminaba un apoyo oficial y se logra constitución como corporación.
- Alianzas inter institucionales, intersectoriales, se genera un plan ambicioso en saludo, recreación, artística, confecciones, ed. Continuada
- Existían varios frentes de trabajo y el recurso humano contaba con disponibilidad porque eran solteros, jóvenes, sin hijos, universitarias.
- Activismo e imagen corporativa producto de la labor con la comunidad.
- Línea humana y simbolismo, valores claros frente a las actividades realizadas.
- Existía sostenibilidad porque se contrataba con el estado., programa educación para adultos - Cafam - Comfama – Gobierno.
- No se gastaba tanto dinero, porque había mucho voluntariado, mucha gestión en especie, donaciones. Icbf
- A finales de 1996-organización débil,- no se reconocían como grupos, la corporación entro en etapa de transición.
- El grupo más consolidado y proyectado en lo comunitario toma la dirección, ya que los directores en ese momento comenzaban a abrirse espacios en otros ámbitos y dejaban la corporación.
- Se reduce el objeto de acción, lo recreativo - línea de trabajo fuerte. Se contaba con evento cumbre el 31 de oct - evento de comuna.
- Se trabaja con miras a la realización del evento. -artístico fuerte.
- Apoyo internacional donación inversión libre gestión personal cercana
- Reducción de los asociados.
- Venta de servicios de recreación-
- Estructura de la Corporación-comité operativo representante diferentes líneas de trabajo
- Articulación de zona.
- Otros dirigieron. Se tenía poca participación en lo directivo.
- Débil manejo del tema tributario y financiero.

### **6.1.1.2. Periodo de tiempo entre 1997 y 2002.**

En el segundo lustro de existencia de la Corporación, los factores resultantes que afectaron esta etapa fueron:

- Proceso de reestructuración administrativa con otra organización – Cleba.
- Asumir la organización como organización, ya que fue el momento en el cual las actuales líderes asumieron la dirección.
- Gestión con entidades internacionales, nacionales
- Vinculación con metro juventud, trabajo articulado a redes y con el estado.
- Sostenimiento por gestión financiera.
- Preocupación por las obligaciones financieros.
- Hay bonificación por trabajo.
- Planificación integral - operativa - administrativo – financiero.
- Hay ejecución de proyectos.
- Planeación del momento.
- La evaluación fue proceso constante.
- La planificación fue un proceso constante.
- Participación de redes de ciudad - paisa joven.
- Articulación de ciudad.
- Varias líneas de trabajo - lo artístico se marca en un componente formativo más integrado con las familias.
- Alta participación comunitaria
- Venta de servicios artísticos recreativos.
- No se pensó la sostenibilidad.
- No se alimentaron las relaciones internaciones y nacionales.
- No conocían el asunto legal desde la ejecución de proyectos.
- Debilidad en la evaluación de los programas, expost.
- No había rigurosidad en la sistematización.
- No había dirección para que se hacia la evaluación y planificación en el tiempo.
- Motivación por terceros
- Intentos fallidos de semillas como proyecto laboral y profesional de los directivos - siempre voluntariado
- No hubo proceso de capacitación para la misma administración, ,
- Comité operativo genero mucho dinamismo - representante de cada grupo.

#### **6.1.1.3. Periodo de tiempo entre 2002 y 2007.**

- El contexto de ciudad fortaleció mucho el contexto comunitario
- Inician proceso de capacitación manejo de proyectos.
- 150 personas participando de la Corporación, integración entre los grupos - capacitación -artístico callejera.
- Financiación internacional.
- Trabajo en redes e imagen
- Trabajo serio transparente
- Casa propia
- Autogestión
- Dinamismo de los grupos para el objetivo de la casa.
- Proyecto de Focus.
- Claridad en lo legal.
- Existencia de una ludoteca.
- Comité operativo funcional.
- Se legalizo lo fiscal.
- Se comienza a percibir una estructura administradora de proyectos.

#### **6.1.1.4. Periodo de tiempo entre 2007 - 2013.**

- No se autogestionaba tanto.
- El proceso de la reestructuración realizado con Focus en tiempo atrás los confundió.
- Se perdió el activismo y se entró en reflexión no práctica.
- Se pensaron la dirección muy grande en el momento que planearon los años.
- Se desmitificó el papel de los integrantes.
- Los grupos de economía solidaria para la autogestión
- Poca visión en la parte administrativa.
- Mala ruta de gestión.
- Los administradores hacían lo legal, lo operativo, confusión entre lo administrativo y operativo.
- Hicieron lo administrativo por experiencia.
- No se concreto en acciones el trabajo del plan operativo de la reestructuración.
- Gestión de proyectos que aportaran a la parte económica.
- Administración no orientada a la toma de decisiones.
- Grupo cerrado en lo administrativo.
- Asambleas no claras
- Diferentes visiones entre los administrativos.

- La misión y la visión se terminó octubre y no sé actuó de acuerdo a lo planteado.
- Se perdió el ambiente y la movilización comunitaria.

### **6.1.2. Diagnóstico interno - DOFA.**

Las fuerzas internas que se presentan en la Corporación se agruparon según la metodología que propone la herramienta de análisis DOFA, donde a partir de la línea de tiempo se pudo extraer 21 factores que constituyen fortalezas en la Corporación, sin embargo la cantidad de las debilidades fue superior con 28 factores que la organización considera que los viene afectando en este momento. En la ponderación de las fortalezas y las debilidades, el resultado de cuantificar la importancia y el peso de cada uno de los factores, fue de 3.58 para las fortalezas y de 3.44 para las debilidades. Lo que plantea un equilibrio cercano entre estas fuerzas, quizás relacionado con el actual estado de la Corporación, donde han permanecido en un periodo de latencia organizacional. No se observó un predominio en ninguno de las fuerzas, a pesar de que los factores de las debilidades fueron superiores a las fortalezas.

#### **6.1.2.1. Fortalezas**

Las fortalezas que conforman el entorno interno de la Corporación fueron evaluadas de las situaciones que se plantearon en la línea de tiempo, algunas se agruparon, se plantearon en términos de enunciados sintéticos que esbozaron la idea que se abordó. Las fortalezas de la Corporación Semillas de Esperanza son las siguientes.

- 1 Estructura de grupos - fin común -planeación - representación
- 2 Aliado estratégico de otros proyectos e instituciones y alianzas estratégicas
- 3 Desarrollo de actividades en varios ejes de trabajos - artística - recreativa - participativa - comunitaria - cívica- laboral
- 4 La puesta artística como eje de principal del trabajo.
- 5 Autogestión no intencionada en momento que hubo propósitos, planeación y participación activa en la comunidad.
- 6 Imagen corporativa, simbolismo, valores ante la comunidad logrados a través trabajo comunitario.
- 7 Responsabilidad institucional.
- 8 Voluntariado por parte de los participantes e integrantes.
- 9 Gestión en especie, donaciones, obligaciones cubiertas.
- 10 10Gestión y reconocimiento entre la población infantil y juvenil de la zona
- 11 Venta de servicios de recreación
- 12 Se piensa en remuneración por las actividades.

- 13 Liderazgo en la gestión cultural, artística y recreativa en el territorio
- 14 Planificación integral financiera administrativa y operativa en el pico más dinámico de la Corporación.
- 15 Ejecución y operación exitosa de varios proyectos con entidades reconocidas y proyectos de ciudad.
- 16 Participación en redes a nivel ciudad.
- 17 Participación comunitaria fuerte.
- 18 Legalización en los fiscal y legal.
- 19 Participantes de la corporación son la esencia.
- 20 Comité operativo representado por un integrante de cada grupo.
- 21 Sede propia con recursos y materiales propios auto gestionados.

En la Corporación Semillas de Esperanza coexisten actualmente elementos y fuerzas que se relacionan fuertemente con el trabajo comunitario, en el desarrollo de las actividades artísticas, lúdicas y recreativas, se representan en la experiencia en ejecución de proyectos para el ministerio de la cultura, la puesta artística, lúdico y cultural de la calle como espacio de encuentro, la experiencia y el amor de que los actores le tienen a la Corporación. También es bien notorio que aparecen factores como la planeación, la autogestión en momento que tuvieron mucha capacidad de organización, vislumbrándose que son actividades que hoy no desarrollan pero que las saben hacer y hacer bien. Otros factores que aparecen fuertemente es la imagen institucional en la comunidad y la responsabilidad, factores que aluden más a los fundamentos filosóficos que han cultivado a través del tiempo de participación comunitaria. Y por último, otra de las fortalezas que se proyectó fuerte es la ejecución de proyectos con otras entidades, entre ellas el Estado, factor que también ha permitido ubicarlos como referente de la comuna 3 de la ciudad de Medellín.

#### **6.1.2.2. Debilidades.**

Al analizar las debilidades de la Corporación se encontró que los actores colocaron de manifiesto y con facilidad su visión y su sentir frente a los factores que los afectan negativamente. Los factores débiles se presentaron en los últimos años, se listaron los siguientes 28 factores.

- 1 Débil manejo financiero - desorden y desconocimiento
- 2 Perdida del dinamismo, activismo, por disponibilidad, prioridades individuales.
- 3 Débil estructura administrativa - no orientada a la toma de decisiones.
- 4 Voluntariado excesivo por parte de los administrativos.
- 5 Perdida del evento cumbre el 31 de octubre - evento de comuna.

- 6 La contabilidad y la parte financiera no tiene directrices claras sobre las actividades
- 7 Estructura administrativa cerrada - poco democrática con los integrantes que participan de la Corporación.
- 8 Debilitamiento de la gestión intencionada en pro de grandes objetivos
- 9 No planeación de la sostenibilidad.
- 10 No se alimentaron las relaciones internacionales, nacionales y locales.
- 11 Desconocimiento del asunto legal desde la ejecución de proyectos.
- 12 Sostenibilidad comprometida
- 13 Dificultad para ejecutar lo planificado
- 14 Débil proceso de evaluación de la gestión de la organización
- 15 Débiles procesos de capacitación en lo administrativo
- 16 Procesos de sistematización no rigurosos, con dificultades.
- 17 Pérdida de la ludoteca para los procesos de formación
- 18 Confusión con el proceso de reestructuración, enredados con el cumplimiento de la misión y la visión y no se concreto en acciones el plan que quedo.
- 19 Los responsables administrativos, hacían lo legal, operativo, confusión en los roles.
- 20 Poca visión de futuro por parte de los administrativos.
- 21 Pérdida del ambiente colectivo por parte de los actores de la Corporación.
- 22 Lo gestión administrativa tiene una concepción empírica.
- 23 Débil gestión de proyectos que dejen un beneficio económico.
- 24 Diferentes visiones entre los administrativos
- 25 El mantenimiento y sostenimiento de la planta física
- 26 No cultivo de relaciones públicas
- 27 Informalidad en las reglas y líneas de trabajo entre los participantes de la Corporación.
- 28 No compartir la experiencia y el trabajo comunitario con otras entidades

Los factores que han afectado el funcionamiento y la dinámica de la Corporación se relacionan según lo planteado por los actores, en debilidades a nivel administrativo, desconocimiento del tema de tributario, pérdida de dinamismo operativo y confusión de roles, problemas en la gestión y la dirección de la Corporación. Además afloró el tema de la sostenibilidad que está contemplado en la visión de la Corporación como uno de los pilares, y según lo expuesto, este punto no fue abordado desde lo operativo. En síntesis, las debilidades de la Corporación pasan por el tema administrativo y directivo, con temas afines a estas estructuras, situación que expresión de los mismos actores, los mantiene en un nudo desde tiempo atrás.

### **6.1.3. Diagnóstico externo - DOFA.**

El análisis de entorno externo se realizó con base a los elementos que constituyen oportunidades y amenazas como bien lo plantea la metodología DOFA, los factores ambientales, políticos culturales, económicos fueron explicados con relación como han podido afectar el funcionamiento y la gestión de la Corporación, sin embargo, en el momento de sintetizar la información por parte de los actores, los elementos tenidos en cuenta en las amenazas y en las oportunidades no tenían una incidencia directa sobre las actividades de la Corporación.

#### **6.1.3.1. Oportunidades.**

Los factores tenidos en cuenta por los actores a la hora de listar las oportunidades para el análisis del entorno externo, fueron 17 ítems que evidenciaron el pensamiento y la visión que tienen frente al futuro de la Corporación.

- 1 La posibilidad de contratar con entidades del estado, y con otras entidades como las entidades privadas, que posiblemente pueden ser más accesibles.
- 2 La participación en diferentes redes culturales, para el trabajo articulado.
- 3 Personas de la comunidad que tienen talentos y están dispuestas a ofrecerlos a otras personas y a habitar el espacio.
- 4 Jóvenes, niñas y niños que tienen disposición de participar.
- 5 Buen comienzo como una oportunidad de financiación de semillas.
- 6 La posibilidad de administrar el hogar infantil a construirse en el barrio (la 33).
- 7 Oportunidad de dinamizar el movimiento comunitario, movilizar el trabajo cultural de la zona con el sentido que tenemos como Corporación.
- 8 Las entidades amigas con las que se ha tenido relaciones en otros momentos, como oportunidad de restablecimiento de relaciones y/o gestión.
- 9 Posibilidad de realizar trabajos conjuntos con las instituciones educativas, con los grupos de la iglesia, con las organizaciones vecinas.
- 10 Oportunidad de que semillas sea un referente de cultura, de humanidad, que nos identifican nuevos habitantes del barrio.
- 11 El recuerdo en el parque por las actividades que se realizaban de fiesta de niños y niñas.
- 12 Ministerio de cultura como una posibilidad de restablecer y mantener el trabajo cultural y de manera especial melodías de vida al son comunitario.
- 13 La posibilidad de que se vinculen practicantes de diferentes organizaciones, universidades instituciones educativas.
- 14 Lo internacional... la cooperación... las personas que han pasado por semillas, los amigos...

- 15 Nuevas tendencias culturales y artísticas en el barrio
- 16 La población juvenil... adolescente...
- 17 Conocimiento demográfico de la comuna.

Es claro que las oportunidades fueron ubicadas más en las estrategias que fueron exitosas en el mejor periodo de la Corporación, donde había articulación con otras organizaciones, había una dinámica cultural fuerte en la comuna la cual se lideró a través de la participación en actividades ciudadanas, cívicas, artísticas, la vuelta a la participación y articulación en las redes de cultura, sin embargo florece el tema de la sostenibilidad a través de proyectos con entidades estatales, mencionan específicamente Buen Comienzo, es importante porque se vislumbra un pensamiento futurista y clave para la Corporación. En síntesis, las oportunidades las ubican en retomar todo aquello que les dio resultado tiempo atrás, articulaciones de ciudad, redes de trabajo, empoderamiento comunitario, y volver a ser una posibilidad tangible para los habitantes más pequeños de la comuna 3.

#### **6.1.3.2 Amenazas.**

Las amenazas no constituyen grandes riesgos para la Corporación, según el criterio de los actores, pues identificaron solo 10 factores que realmente no representan una amenaza directa a los propósitos de la Corporación. Pues ubican temas como la violencia, la globalización, los ladrones, la formas de contratación, entre otras, y se plantea anticipadamente una tesis porque son factores con los que se coexisten todo el tiempo, por lo tanto la tarea constituye es un aprendizaje de aprender a moverse dentro de esas situaciones.

- 1 La ola de violencia que hay en la ciudad y la tendencia a agudizarse. Grupos armados, plazas de vicio, como referentes para habitantes del barrio.
- 2 La situación sicosocial por la que pasan los niños, niñas, y familias en general. La salud mental, física.
- 3 Forma de contratación del estado.
- 4 Ladrones del barrio.
- 5 Establecimiento de reglas tributarias que limitan el fortalecimiento de la corporación en lo relacionado con la vinculación de personal.
- 6 Las personas que no están de acuerdo con el trabajo social.
- 7 La tecnología como un alienante de niñas, niños, jóvenes...
- 8 Las organizaciones que nos utilizan con en una relación desigual y sin darnos créditos, o utilizándonos, y beneficiándose económicamente, a costa de nuestro espacio, imagen, y del personal.
- 9 La globalización de la cultura
- 10 Las nuevas formas de juegos y de aprovechamiento del tiempo libre

Los factores amenazantes focalizados por los actores constituyen elementos que existen per sé en la sociedad, tal vez evidencia un poco o justifica porque se relegó en cierta medida la Corporación, pues al tener debilidades en lo administrativo, no estar alineados a la misión y la visión, tener dificultades con la toma de decisiones, si se relacionan esos factores con la rápida dinámica con que hoy viene cambiando el mundo, quizás se pueda generar algún tipo de relación donde la Corporación no fue a tono con las nuevas y cambiantes tendencias sociales, culturales, administrativas y tecnológicas en las que hoy se mueve el mundo.

El ponderado de las amenazas frente a las oportunidades se inclina hacia las amenazas, 3.73 contra 3.57 de calificación del peso y la importancia. Pero en las amenazas así hayan obtenido la calificación más alta, no son un riesgo directo que puedan contralar en la Corporación. Por lo tanto en el entorno externo se plantea que las oportunidades pueden contener factores de éxito claves para el desarrollo de estrategias que lleven a la consecución de los objetivos y propósitos de la organización.

## **6.2. Etapa 2 – evaluación y resultados.**

Una vez construida la matriz DOFA y realizado el análisis de las fuerzas internas y externas que influyen el trabajo en la Corporación, se procedió a aplicar las matrices de evaluación de los factores internos y externos, los actores procedieron a cuantificar los subjetivo, se les solicitó que evaluarán cada uno de los factores con respecto al peso dentro de cada grupo, con valores de 1 a 100, y el nivel de importancia con valores entre 1 y 4, siendo 4 lo más importante y 1 irrelevante. La evaluación fue individual y posteriormente se hizo un ponderado. En total en los factores internos se entregaron 8 evaluaciones y 7 fueron devueltas correctamente, en los factores externos solo devolvieron 4 bien diligencias.

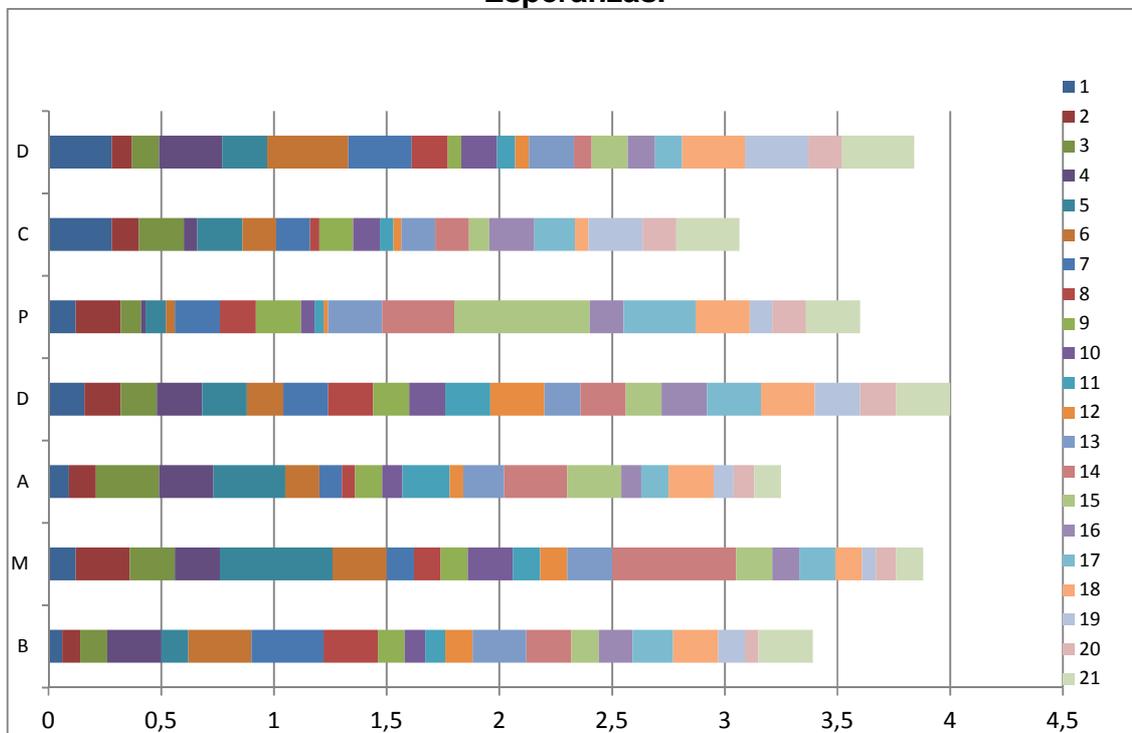
Inicialmente se evidenció escepticismo de parte de los actores, porque no pensaba que se podía cuantificar lo subjetivo y posiblemente no confiarían mucho en los resultados, además pues tenían el precedente de la reestructuración anterior donde no se desarrolló este modelo. Los resultados fueron los siguientes.

### **6.2.1 Evaluación matriz de evaluación de factores internos – MEFI**

La evaluación de los factores internos de la Corporación mostró como resultado elementos muy importantes que podrán ser factores claves a la hora de pensar estratégicamente la Corporación o en el momento de realizar procesos de

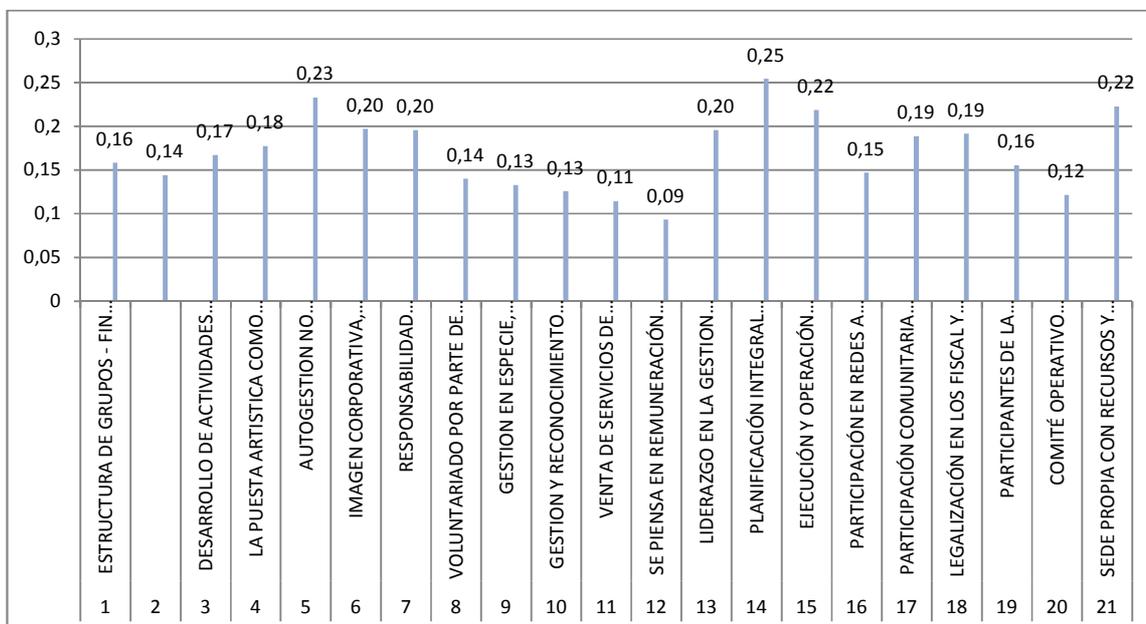
planeación estratégica. Igualmente se esboza claramente las diferencias de conceptos o visiones que tiene cada uno de los actores que participaron en este proyecto, y que hacen parte de la administración de la Corporación.

**Gráfico 1 Evaluación de las Fortalezas - MEFI Corporación Semilla de Esperanzas.**



En el gráfico 1, se puede observar claramente la diferencias de pensamiento de cada uno de los actores que realizó la evaluación, en la parte izquierda del gráfico las letras representan a los evaluadores, en la parte derecha están enumeradas y diferenciadas por colores cada uno de los ítems que se evaluaron. Cuando se hace referencia a que los miembros de una organización evalúan con criterios tan disimiles los factores que los influncian, no es posible plantear que la organización tiene claro y definidos los propósitos, por lo tanto, en el momento de socializar la evaluación, los actores entendieron que el estado actual de la Corporación posiblemente se atribuya a esta disparidad de criterios y visiones que cada uno tiene frente al trabajo que allí se realiza, esa podría ser una de las causas que hoy se encuentren en un punto de estancamiento o sin rumbo en lo organizacional.

**Gráfico 2 Promedio Evaluación MEFI Fortalezas Corporación Semilla de Esperanzas.**



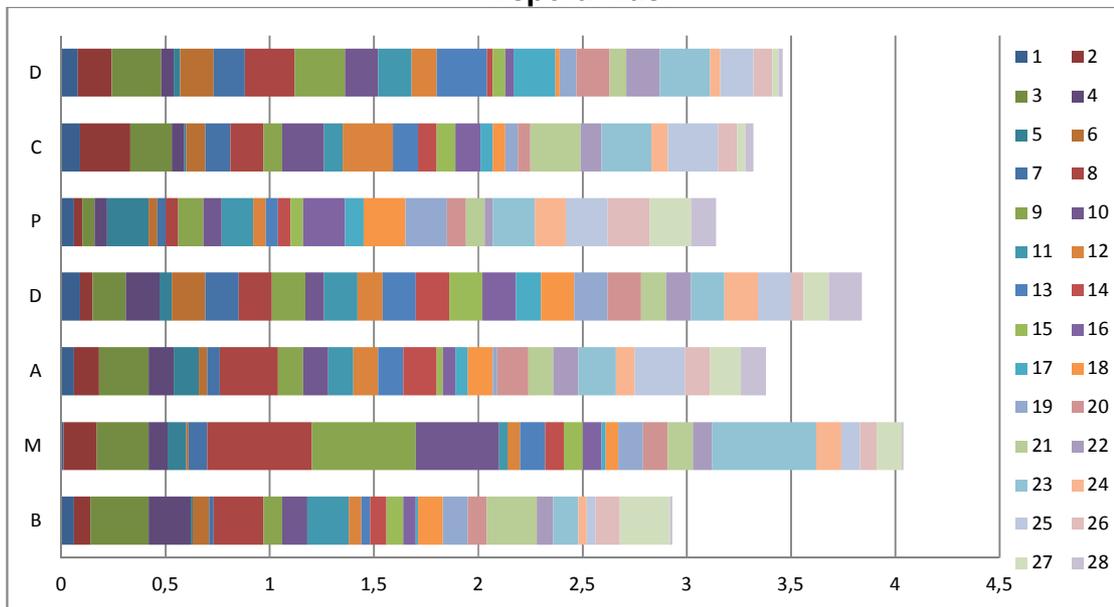
Los factores predominantes en la ponderación de la evaluación de la matriz MEFI, pueden orientarse como factores claves para el éxito de la organización. En las fortalezas los factores que más obtuvieron puntaje (0,25) fueron:

- la planeación integral que se tuvo en el momento más exitoso de la Corporación, en el tercer quinquenio, esto generó debate porque en las debilidades aparecen elementos que lo contraponen. Sin embargo el argumento de parte de los actores fue que la Corporación está en capacidad de hacerlo, porque lo hizo antes y tiene los elementos para hacerlo. Y hace referencia netamente a la planeación de las actividades del año, no de la organización como tal, donde proyectan que se va a hacer en el año, quienes y cuanto valdría. Aunque está estrechamente relacionado, no lo pensaban así.
- Seguido el segundo factor (0,23) fue la autogestión no intencionada, es un factor fundamental para la Corporación, debido a que a través de este modelo de administrar lograron obtener la mayor parte de recursos con que hoy cuentan. Para los actores responsables de la dirección de la Corporación es fundamental recoger esta experiencia porque este componente indica que saben gestionar, que conocen el medio en que se mueven, igualmente también les deja en evidencia que el actual modelo directivo no está en esa dirección.

- Y el último factor priorizado, tenido en cuenta para este proyecto fue el hecho de contar con una sede propia (0,22) donde pueden desarrollar todos los proyectos que se propongan, la sede constituye uno de sus orgullos.

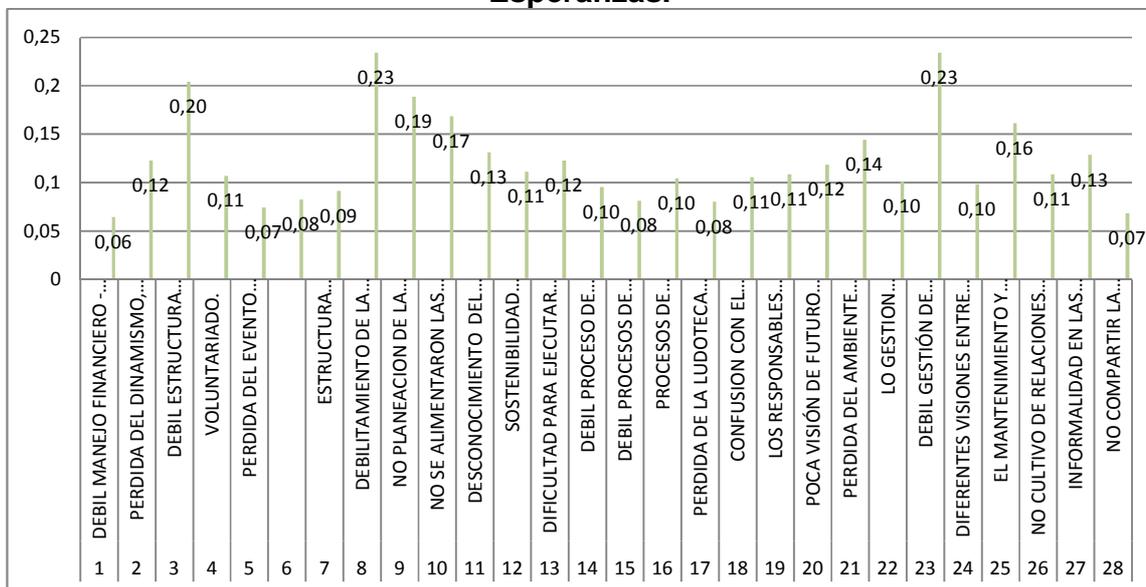
Los otros factores no deberán ser descartados por el equipo administrativo de la Corporación pues aportan elementos a la planeación y dirección de administrativa, técnica y financiera que deberán ser tenidos en cuenta. Por ejemplo los factores ponderados con 0,20 donde se ubica la experiencia en ejecución de proyectos de gobierno, la imagen corporativa y la responsabilidad, son elementos claves para lograr el éxito en una organización.

**Gráfico 3 Evaluación de las Debilidades - MEFI Corporación Semilla de Esperanzas.**



En el gráfico 2, se puede observar casi el mismo panorama que en el gráfico 1, los factores evaluados en las debilidades no guardan líneas claras en cuanto a elementos que pueden considerarse claves en la influencia de la Corporación, este análisis les mostró a los integrantes de la Corporación que se hace complejo la administración de la Corporación cuando se tienen visiones diferentes y cuando tomar una decisión es el resultado de un consenso, y en esas circunstancias, se puede argumentar que sería difícil llegar a acuerdos que sean benéficos para la Corporación. Lo anterior queda expresamente representado en el factor 9, donde las diferencias en el criterio de evaluación son notables, no guardan uniformidad.

**Gráfico 4 Promedio Evaluación MEFI Debilidades Corporación Semilla de Esperanzas.**



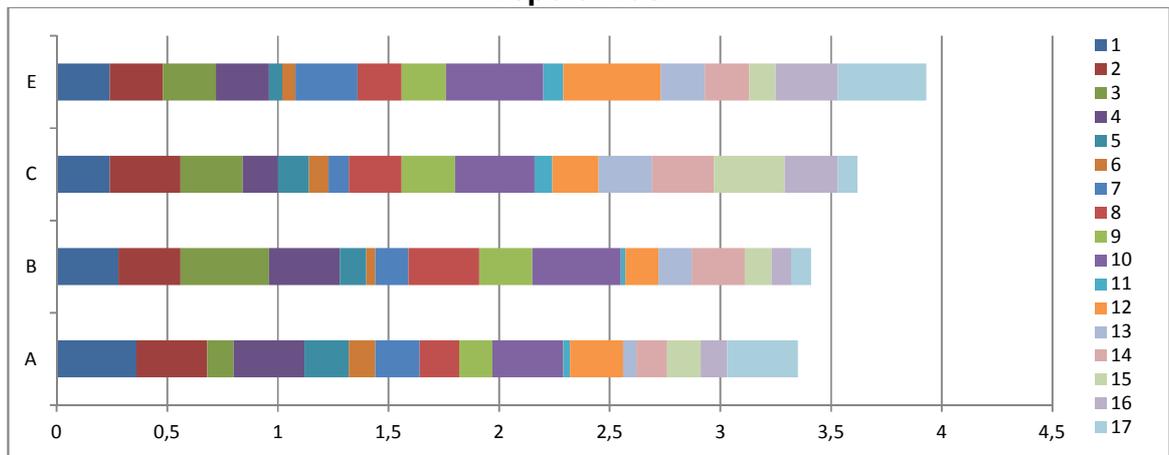
El promedio de evaluación de las debilidades, evidenció 3 factores fundamentales que colocan de manifiesto mucho de la realidad de hoy de la organización, ese fue el sentir de los actores al conocer la evaluación de este punto porque evidencia lo fundamental o lo primero que deberá transformar la Corporación en una futura reorganización institucional.

- El primer factor priorizado por es el debilitamiento de la gestión orientada a grandes objetivos (0,23). Este punto se discutió si se contraponía con una de las fortalezas priorizadas y después de mucho análisis se concluyó que no, la razón fundamental es que la Corporación tiene como fortalecer la planeación para el hacer, pero esa fortaleza no se encausaba con propósitos como sostenibilidad, proyección y oportunidades del medio. Por lo tanto, a pesar de la reestructuración que tuvo la Corporación en el año 2003, se continuó haciendo lo mismo de la misma manera. No se conectó con otras apuestas de ciudad que brindaban también posibilidades de fortalecer la gestión.
- Otra debilidad que se relaciona mucho con la anterior, además de obtener igual puntaje (0,23), fue el factor 23 que se refiere a la débil gestión de proyectos que dejen beneficios económicos. Esto ha sido una debilidad, ya que se contrapone con un momento de ciudad, pues la organizaciones del 3 sector, han logrado durante los últimos 10 años un papel protagónico y la sostenibilidad en la estructura de administrar proyectos gubernamentales. Los actores consideran que este es uno de los puntos que deben atacar con estratégicamente.

- Débil estructura administrativa no orientada a la toma de decisiones (0,20), es el tercer factor priorizado por los actores en la evaluación de este proyecto. La estructura es tan disímil como las evaluaciones hechas en este trabajo, no puede ser fuerte porque la Corporación no transita sobre una línea gerencial y administrativa orientada hacia un propósito. En la anterior reestructuración, una de las políticas que plantea el modelo de una administración participativa, dándole una connotación de democrática, donde una decisión es tomada por todos los implicado, allí radica uno de los grande problemas de la Corporación, los consensos no son efectivo y las posturas subjetivas no se concretizan en objetividad hacia la organización. En este aspecto este trabajo ha evidenciado una mirada de pensar y plantear discusiones argumentadas y orientadas hacia el bien la organización.

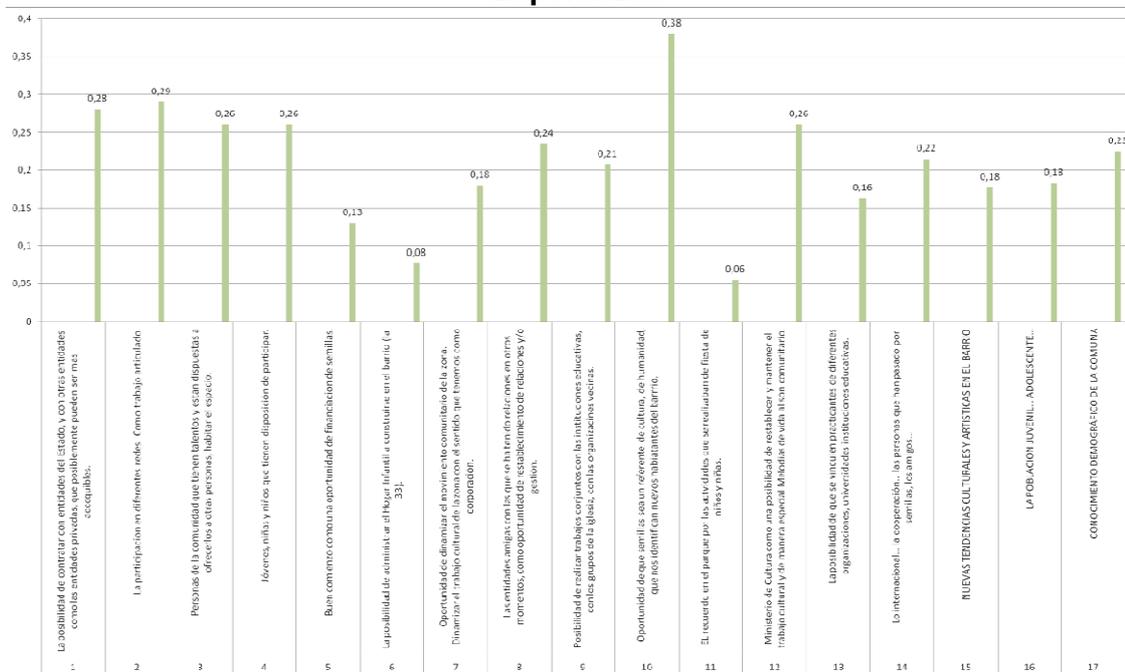
## 6.2.2 Evaluación Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

**Gráfico 5 Evaluación de las Oportunidades - MEFE Corporación Semilla de Esperanzas.**



En la evaluación individual de las oportunidades, se logró evidenciar más homogeneidad a la hora de ponderar (Anexo 3), se evidencia similitud en los factores 1, 2, 4, 10, entre otros. Esto presupone que hay una visión colectiva desde lo que actualmente ofrece el entorno, que en lo colectivo hay puntos donde se articulan las miradas y para el propósito de este trabajo y para los intereses de la Corporación es un punto importante porque en este terreno es donde se pueden desarrollar las estrategias que pueden llevar a la Corporación a una posición más favorable. Los 3 factores con mayor puntaje en la evaluación, fueron el 10, 2 y 1 como se observa en la gráfica 6.

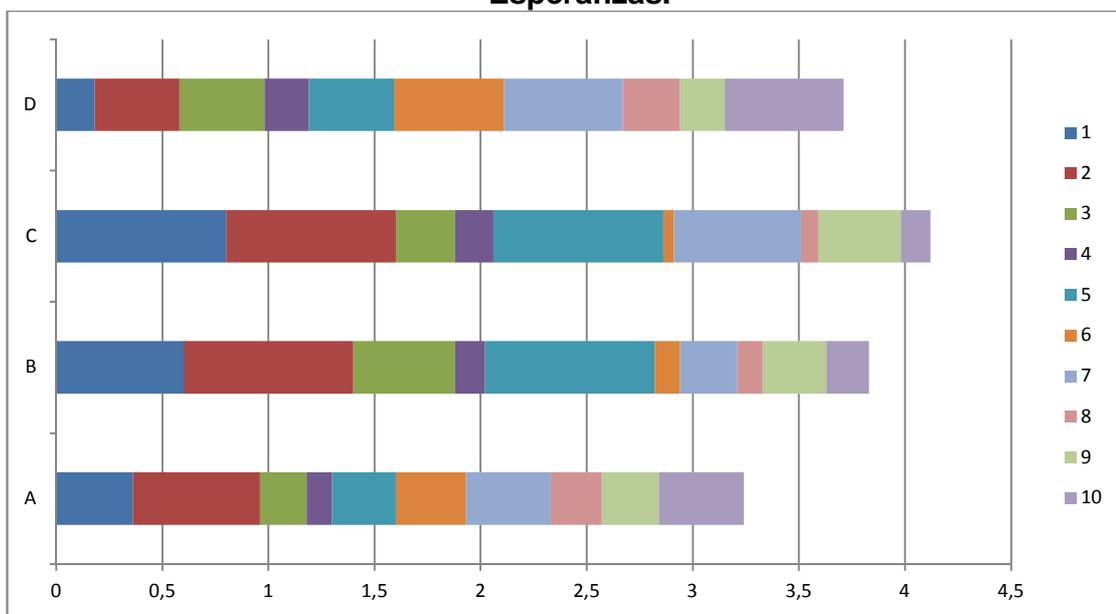
**Gráfico 6 Promedio Evaluación MEFE Oportunidades Corporación Semilla de Esperanzas**



- El factor con puntaje de 0,38 fue la oportunidad de que la Corporación sea el referente cultural y de humanidad para los nuevos habitantes del barrio Manrique - comuna 3 de Medellín. Este factor tuvo un gran peso para los actores porque hoy aún la comunidad los tiene como referente de cultura en la comuna 3, aunque muchos habitantes nuevos han llegado y otros se han ido, el trabajo desarrollado en las calles de la comuna, con apuestas culturales, artísticas y recreativas, les permitió ganarse una imagen, respeto y buen nombre, querer volver a llegar a los corazones de los habitantes es la gran oportunidad que hoy visionan los actores.
- En el segundo puesto, está la participación en las diferentes redes sociales y culturales de ciudad (0,29), para desarrollar trabajos articulados. La Corporación ha sido socio estratégicos para el trabajo en redes de cultura, esto le permite ver como otras organizaciones amigas vienen funcionando y apostándole a las diferentes dinámicas artísticas que hoy se presentan en la comuna 3, como lo es el baile, el hip hop, etc. El trabajo en red permite apostar por proyectos de ciudad, con grandes objetivos en lo social, cultural y financiero.
- La contratación con entidades estatales o privadas (0,28) en proyectos de la línea cultural y social se convierte en una oportunidad clave para orientar el direccionamiento estratégico de la Corporación, pues en las actuales políticas de Gobierno, el Estado a través de las organizaciones no gubernamentales, desarrolla y ejecuta los proyectos con estos alcances.

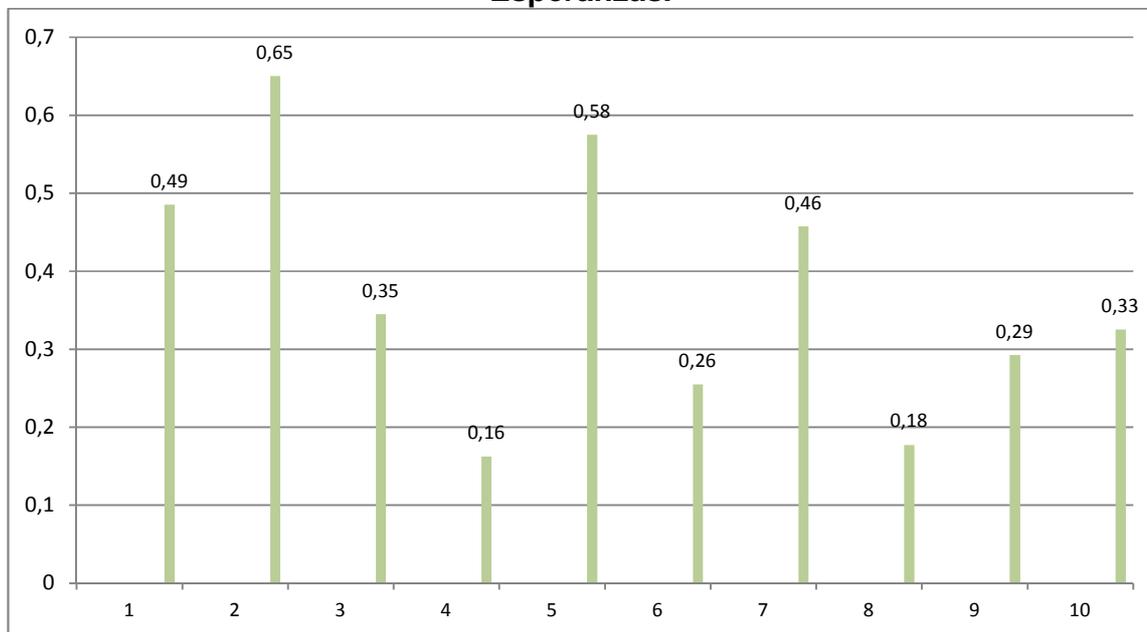
Será necesario que la Corporación piense en el Estado como aliado que le permitirá proyectar la sostenibilidad de la Corporación, igualmente podría dinamizar nuevas líneas de trabajo acorde a los cambios culturales de hoy.

**Gráfico 7 Evaluación de las Amenazas - MEF E Corporación Semilla de Esperanzas.**



En el análisis de las amenazas fácilmente se puede evidenciar que la evaluación coincidió en varios de los factores, la tendencia es más homogénea en el ítem 1, 2, 3, 9, y en otras más. Es claro que las amenazas son consideradas factores importantes por el impacto que tienen en la sociedad, por ejemplo citan los ladrones del barrio, la situación de violencia de la ciudad, las reglas tributarias, la globalización en la cultura, la tecnología, entre otras. Pero estos factores no son modificables dentro de la estructura misma de la Corporación, las acciones, estrategias que allí se vayan a plantear no tienen un relación directa en prevenir o disminuir las amenazas, porque su macro entorno, reboza los alcances de la organización.

**Gráfico 8 Promedio Evaluación MEFE Amenazas Corporación Semilla de Esperanzas.**



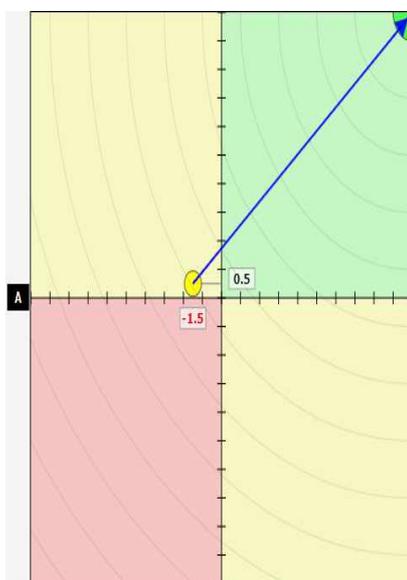
Los factores ponderados en las amenazas, que se encuentran al exterior de la Corporación y que de una manera u otra han afectado el desarrollo de los procesos, los actores evaluadores consideraron que fueron los siguientes.

- El primer factor (0,65) es la situación sicosocial de los niños, niñas y adolescentes y familias de la ciudad, la salud mental es considerada una amenaza porque las personas de esta generación han introyectado códigos éticos, lúdicos y cívicos diferentes. Esto ha afectado porque la oferta de la Corporación no logra captar la atención suficiente de habitantes nuevos del barrio o de los mismos niños y niñas.
- El establecimiento de reglas tributarias (0,58) que limitan el fortalecimiento de la Corporación, debido al desconocimiento y la falta de asesoría en el tema, los ha llevado a situaciones difíciles a la hora de ejecutar o presentarse a proyectos, la Corporación no ha sido pensado nunca en términos de una planeación financiera.
- La ola de violencia de la ciudad, los grupos armados y plazas de vicios como referentes en la comuna (0,49). Es obstáculo gigante que se interpone en la comuna 3, pues el modelo de vida fácil que le transmiten con facilidad a los niños, niñas y jóvenes del sector hace que el trabajo de la Corporación cobre mucha importancia pero a la vez que sea un trabajo arduo y duro de llevar a cabo, porque en nuestra ciudad se interpone con facilidad ese estilo de vida.

### 6.3. *Etapa 3 – Propuestas Estratégicas.*

Para el desarrollo de las propuestas estratégicas, se socializó con el equipo de trabajo del proyecto varios puntos para que tuvieran en cuenta a la hora de proponer estrategias de acuerdo a los factores priorizados. Lo primero que se tuvo en cuenta fue que mirarán de acuerdo a la matriz PEYEA, donde se ubica actualmente la Corporación, pues es fundamental para trazar las estrategias saber si se está en una posición defensiva, conservadora, agresiva o competitiva. En el gráfico 9 se observa como la Corporación se encuentra en una posición Conservadora lo que sugiere que la Corporación se encuentra con las capacidades básicas y no se evidencia riesgo, por el contrario se acerca a una posición defensiva, para tal, deberá desarrollar estrategias que le permitan ingresar en el actual mercado donde se mueven las organizaciones pares del sector, o desarrollar o lanzar los proyectos que tiene en la actualidad a una inserción más dinámica en el medio, las estrategias deberán ir en busca de proyectar y llevar a la Corporación a un estado de organizacional más dinámico y eficiente.

**Gráfico 9 Posición de Estratégica – Matriz Peyea – Corporación Semillas de Esperanzas CSDE.**



Para la evaluación de los factores estratégicos a tener en cuenta se les explicó cómo se estructura la matriz de análisis de formación de estrategias – MAFE – y que claramente los planteamientos que se propongas deberá ser consonantes con la realidad de la Corporación, del medio, de las necesidades de la misma y del trabajo desarrollado. Se les planteó que construyeran las estrategias de acuerdo la matriz, en estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) o claves para el éxito, las estrategias para superar las debilidades a partir de las oportunidades (DO), las estrategias para fortalecer o disminuir las amenazas (FA) y las estrategias defensivas de reducción de riesgos (DA).

**Cuadro 1. Matriz MAFE - Corporación Semilla De Esperanzas.**

CONSTRUCCION DE ESTRATEGIAS CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS		
MATRIZ MAFE		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ MAFE	<p>AUTOGESTION NO INTENCIONADA EN MOMENTO QUE HUBO PROPOSITOS, PLANEACIÓN Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA COMUNIDAD.</p> <p>PLANIFICACIÓN INTEGRAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA</p> <p>SEDE PROPIA CON RECURSOS Y MATERIALES PROPIOS AUTOGESTIONADOS</p> <p>EJECUCIÓN Y OPERACIÓN EXITOSA DE VARIOS PROYECTOS CON ENTIDADES RECONOCIDAS Y PROYECTOS DE CIUDAD</p>	<p>DEBIL ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA - NO ORIENTADA A LA TOMA DE DECISIONES.</p> <p>DEBILITAMIENTO DE LA GESTIÓN INTENCIONADA EN PRO DE GRANDES OBJETIVOS</p> <p>DEBIL GESTIÓN DE PROYECTOS QUE DEJEN UN BENEFICIO ECONÓMICO PARA LA CSDE</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>La posibilidad de contratar con entidades del Estado, y con otras entidades como las entidades privadas, que posiblemente pueden ser mas accesibles.</p> <p>La participacion en diferentes redes. Como trabajo articulado.</p> <p>Oportunidad de que semillas sea un referente de cultura, de humanidad, que nos identifican nuevos habitantes del barrio.</p>	<p><b>GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES Y DE SOSTENIBILIDAD (Diseño, planeación, ejecución y evaluación)</b></p> <p>identificar entidades de financiación</p> <p>tener un banco de proyecto</p> <p>identificar partes de gestion social</p> <p>identificar lineas de trabajo</p> <p>revisión de convocatorias</p> <p>tener clara las reglas tributarias</p> <p>elaboracion de proyectos</p> <p>Capacitación y asesoría en el manejo de aspectos legales y tributarios.</p>	<p><b>FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE CSEs.</b></p> <p>Revisión y convalidación del marco teleológico</p> <p>Complementar la estructura organizativa (Procedimientos, organigrama, componentes, nivel de comunicación y toma de decisiones</p> <p>Definir perfiles, funciones, seguimientos.</p> <p>Redefinir y ajustar todo el componente administrativo (conside</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>La ola de violencia que hay en la ciudad y la tendencia a agudizar</p> <p>La situacion sicosocial por la que pasan los niños, niñas, y familias en general. La salud mental, Física. -</p> <p>Establecimiento de reglas tributarias que limitan el fortalecimiento de la corporacion.</p>	<p><b>PROYECCIÓN COMUNITARIA</b></p> <p>(Intencionar las acciones desde gozarte la vida, Tejiendo lazos y Multiplicando semillas).</p> <p>Retomar la calle como espacio de encuentro comunitario</p> <p>Definir un plan de formación interno y externo.</p> <p>Dinamizar las redes en las que participamos.</p>	<p><b>VINCULACIÓN - DINAMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p>Campañas con el horizonte de CSEs.</p> <p>Soñar juntos, construir.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Generar compromiso, sentido de orgullo y pertenencia.</p>

Como se observa en el cuadro 1, los evaluadores escogieron 4 estrategias claves producto de la implementación de direccionamiento estratégico, considerando que estas son las que aportan a las necesidades específicas que tienen en este momento. Se aclaró que la Corporación era autónoma de decidir porque camino quería iniciar, la herramienta es un instrumento para la orientación que no garantiza el éxito, pero como bien se expresó, brinda pautas argumentadas sobre

la realidad fáctica de una organización. La decisión de iniciar la implementación o cuales a implementar es autonomía de la Corporación, y estará sujeta a sus expectativas, recursos, necesidades, y visión.

- La estrategia que podría convertirse en un factor de éxito –FO- para la Corporación sería la gestión de proyectos sociales y de sostenibilidad. Proponen tareas claras como crear un banco de proyectos, identificar partes de la gestión social (como lo hacen otros), identificar líneas de trabajo en las que puedan participar, capacitarse en reglas tributarias y legales, revisión de convocatorias y elaboración de proyectos. Esta estrategia fue elegida de la oportunidad que tiene la Corporación de contratar con el Estado y de la fortaleza de tener experiencia en la ejecución de proyectos.
- La estrategia DO definida fue el fortalecimiento organizacional de la Corporación que se haría a través del marco teleológico, complementar la estructura organizativa (Procedimientos, organigrama, componentes, nivel de comunicación y toma de decisiones), definir perfiles, funciones, seguimientos y redefinir y ajustar todo el componente administrativo (considerando lo financiero y lo contable). Esta estrategia fue producto de que para poder aprovechar la oportunidad de contratar con otras entidades, volver a tomar fuerza como referente cultural y pensar en grandes objetivos, se debe cambiar la débil estructura interna que tienen en el momento, y pasar a una más funcional, pragmática y visionaria.
- La estrategia para disminuir las amenazas a partir de las fortalezas (FA), es la proyección comunitaria, a partir de los proyectos que se desarrollan al interior de la organización, retomar la calle como espacio de encuentro comunitario, factor clave del éxito en otro momento, y la dinamización de las redes de trabajo articulado, brindan un espacio alternativo a la situación de violencia de la comuna 3.
- Y por último para disminuir las amenazas y las debilidades, el proyecto propuso una dinamización de talento humano, generar compromiso, orgullo, sentido de pertenencia y trabajo en equipo. En la dinamización del talento humano propusieron capacitaciones al talento humano.

La propuesta resultante de este proyecto para la Corporación Semillas de Esperanza, propone que la organización tome las fortalezas fundamentales tangibles, la experiencia en la operación de proyectos y la sede propia, articule estas fortalezas con la oportunidad de contratar con el Estado u otras entidades y elabore una administración basada en la gestión de proyectos. Para ello debe, cambiar a una estructura más funcional, de un directivo y dos miembros ejecutivos, esto puede orientar la gestión hacia la toma de decisiones. Esta estrategia puede fortalecer una debilidad latente y delicada, la búsqueda de proyectos que generen un impacto económico en la organización y la gestión en pro de grandes

objetivos. El factor clave de éxito que se plantea en este trabajo es la gestión de proyectos.

#### **6.4. Plataforma estratégica.**

Este proyecto no logró arrojar los resultados esperados frente a la misión, visión y principios corporativos por una razón fundamental y que se relaciona con el trabajo mismo desarrollado de direccionamiento estratégico. A la luz de los resultados obtenidos donde los actores reflejaron sus diferentes criterios y visiones a la hora de evaluar, consideraron que será fundamental un trabajo más detenido para plantear su nueva plataforma. Las razones que se esgrimen son claras, en la actual misión está planteado que hace la Corporación, donde lo hace y para quienes lo hace, lo que no concuerda bien es que en la práctica como tal, la Corporación no basó sus actividades en dichos elementos. Ejemplo tocan el tema de la gestión, que es un punto débil en la actualidad, pero que fue una fortaleza en un momento dado.

En la visión ven a la Corporación durante el periodo 2003 – 2013 como una organización sostenible, por lo cual se les planteó que debían definir para el próximo periodo que es la sostenibilidad, si se relaciona con una posición de estar de manera conservadora o generar rentabilidad económica, proyección organizacional. Además se les hicieron dos recomendaciones puntuales, que concuerdan con los resultados de la DOFA.

- No plantear una plataforma en un tiempo tan largo, debido que en la actualidad los cambios son vertiginosos, plantearla en un periodo entre 3 y 5 años máximo, para evaluar los alcances y replantear a tiempo.
- No mezclar la visión con los principios filosóficos de la Corporación como autonomía, respeto por la diferencia, la solidaridad, la confianza, porque estos son inherentes a la filosofía de la Corporación y ya están ubicados en los principios.

Los principios que rigen a la Corporación fueron revisados, a la luz del proyecto, son denominados como valores corporativos, son; el respeto a la vida, la solidaridad, la confianza, la autonomía, la equidad, principios que para la Corporación no son negociables, por lo tanto, no se vio la necesidad de hacer alguna recomendación frente a ellos, pues están vigentes y rigen el comportamiento y quehacer de la Corporación y todos sus habitantes.

## 7. Conclusiones

Es evidente que la Corporación Semilla de Esperanzas a través de todo este tiempo ha acumulado experiencia en la ejecución de proyectos y actividades relacionadas con el componente artístico recreativo, cultural y cívico, que tiene ganado un espacio y un reconocimiento en el territorio por el trabajo comunitario. Sin embargo estas fortalezas se han visto afectadas en la actualidad por la propia gestión de la organización, donde no se evidencia roles definidos, se ha perdido el dinamismo que ha caracterizado la organización tanto a nivel organizacional como comunitario. La sostenibilidad es otro punto que queda de manifiesto en este proyecto, la Corporación no ha operado en función de este propósito visional tan importante, hoy es un tema que plantea las discusiones sobre continuidad de la organización. El componente interno, cuenta con un equilibrio entre las fuerzas, a la luz de la interpretación basada en las líneas estratégicas priorizadas, la debilidad que desequilibra el sistema es la gestión administrativa adinámica y con visiones disímiles de la realidad de la organización.

El contexto externo, en las oportunidades se representó el factor clave del éxito a tener en cuenta, la gestión de proyectos, debido a que el Estado y las entidades privadas se constituyen en la oportunidad de generar ingresos, pensar la sostenibilidad, retomar el trabajo comunitario y preservar el buen nombre de la organización. Las amenazas no se constituyen como factores de ataque directo, son factores a tener en cuenta y a tomar medidas preventivas.

La situación de los entornos se encuentra en consonancia a lo discutido a lo largo de este proyecto con los integrantes, son evidentes las fortalezas, como también los son las debilidades, la gestión debe orientarse hacia los proyectos con objetivos grandes y benéficos para la organización. Es evidente que hay elementos para implementar las propuestas estratégicas.

La propuesta de direccionamiento estratégico para la Corporación Semillas de Esperanzas desarrolló un contexto para la discusión, argumentación y objetivación de los diferentes criterios sobre los problemas organizacionales de la Corporación. El escepticismo y la expectativa inicial de los actores administrativos se transformaron en una lectura argumentada de los puntos débiles y fuertes de la organización en la medida que se fueron evidenciando los factores que influyen el funcionamiento.

Uno de los factores bien importantes como debilidad dentro del funcionamiento de la organización, fue el hecho de que los actores administrativos se identificaran ellos mismos, como responsables del actual momento de estancamiento de la Corporación, responsabilidades que se asumen en no haber generado procesos

de capacitación en el orden administrativo, financiero y técnico, además de haber perdido la dinámica comunitaria callejera.

La Corporación Semillas de Esperanzas tiene actualmente un modelo administrativo muy conservador y no orientado intencionalmente a la gestión, no interpreta las necesidades y el cambio en el entorno, por lo tanto no se ha venido adaptando, lo que ha incidido en que se ha ido relegando frente a la participación y ejecución de programas socioculturales y fundamentalmente lo que llevo a la necesidad de aplicar este proyecto de direccionamiento estratégico.

Las fortalezas para la Corporación semillas de esperanza son elementos tangibles que hoy aún permanecen de la época más brillante de la Corporación, en el periodo 1997 y 2003. La planificación de todo lo operativo, la autogestión no intencionada pero mediada por un dinamismo operativo, llevó a la consecución de una sede, posterior al logro de ese gran objetivo, no se volvió a trazar metas de gran alcance y mucho menos se oriento la gestión administrativa hacia la sostenibilidad y el crecimiento.

Las amenazas priorizadas realmente no son afectables directamente por las estrategias que pueda implementar la Corporación, por lo tanto, la Corporación no debe centrarse en ellas, sino tenerlas en cuenta como factores a controlar que pueden incidir en el funcionamiento de las actividades que allí se desarrollen.

Se puede plantear que el factor clave de éxito para la administración de la Corporación sea la posibilidad de contratar con el Estado o entidades privadas, proyectos de carácter sociocultural y hasta nutricional, en lista aparecen proyectos del ministerio de cultura, buen comienzo Medellín, ICBF, que tiene relación con el objeto de la Corporación y que hacen presencia en la comuna 3 de la ciudad de Medellín.

## **8. Recomendaciones**

Construir los objetivos de la Corporación tomando como fundamento los resultados evidenciados en este trabajo, puntualmente enfocar la organización hacia una gestión de proyectos y una estructura administrativa hacia la toma de decisiones.

Construir el plan operativo de la Corporación a partir de las estrategias priorizadas, donde se definan muy bien las actividades a realizar, las tareas, tiempos y responsables, esto permitirá que se logre proyectar la organización hacia una posición más competitiva. El plan deberá abordar elementos logrables, no necesariamente se deben enfocar en todas las estrategias, en la medida que se alcancen el objetivo se podrá ir avanzando en el siguiente.

Los factores no priorizados en la matriz DOFA no deben ser descartados, éstos se convierten en los insumos para la planeación y la evaluación, porque constituyen una radiografía que puede orientar hacia la toma de decisiones, guiar la planeación y operación de la gestión administrativa la Corporación.

Adoptar una estructura administrativa orientada hacia la toma de decisiones, bajo un modelo estructurado y orientado hacia unos objetivos, que no sea tan participativo porque las diferencias de criterios son tangibles y que se constituya de una dirección y junta directiva más pequeña, que le permita ser funcional a la Corporación.

Adoptar la gestión de proyectos grandes como factor clave que puede brindar el éxito a la Corporación, porque paralelamente fortalecería debilidades, contrarrestaría amenazas, potenciaría más oportunidades.

Involucrar a los demás actores en la dinámica del proceso de planeación de las actividades y objetivos de la Corporación y otorgarles responsabilidades tangibles con metas logrables en el mediano plazo.

Reevaluar la plataforma estratégica a la luz de los resultados de este proyecto, debido a que quedaron en evidencia los factores que influyen este proyecto, principalmente con el tema de la sostenibilidad.

Implementar procesos de evaluación periódica con herramientas gerenciales que permitan ir monitoreando la gestión de la organización, aplicar metodologías DOFA, Árbol de problemas, entre otras que fundamenten las decisiones que orientarán la gestión administrativa en la organización.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial. *Pensamiento y Gestión.*, 28, 22. Obtenido de Dialnet.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., & Salmador Sánchez, M. P. (2006). *Dirección Estratégica Nuevas Perspectivas Teóricas*. Madrid: Piramide.
- Camisaza, E., Guerreo, M., & De Dios, R. (27 de 07 de 2013). *Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa*. Obtenido de <http://www.seplan.gob.hn/beta/content/metodologia-y-plan-estrategico-de-las-organizaciones-comunitarias>
- Castaño Alvarez, L. E., Cañaveral Cardona, C. P., & Vasquez Ceballos, M. P. (2002). Direccionamiento estratégico del preescolar rayitos de sol . Medellín, Antioquia, Colombia.
- Corporación Semilla de Esperanzas. (28 de 9 de 2012). *Corporación Semilla de Esperanzas, Una Propuesta Para Tiempos Mejores*. Obtenido de <http://corporacionsemilladeesperanzas.blogspot.com>
- García Lozana, L. A. (2011). Direccionamiento estratégico del Centro Familiar y Comunitario de la comuna 13, según sus características internas y la influencia del ambiente externo. Medellín, Antioquia, Colombia.
- García Lozano, L. A. (19 de 9 de 2011). Direccionamiento Estratégico del Centro Familiar Comunitario de la Comuna 13, según sus Características Internas y la Influencia del Ambiente Externo. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich M, J., Konopaske, R., & Matteson T, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo Machado, O. (1997). *Políticas Públicas y Gestión Social. Una Mirada desde la Gerencia Social*. Medellín: Municipio de Medellín.
- Jaramillo Romero, Y. M. (2012). El tercer sector visto a través de una experiencia de práctica. Itagüí, Antioquia, Colombia.
- Jaramillo, Y. M. (2012). El Tercer Sector Visto a Través de una Experiencia Práctica. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Ponce Talancón, H. (2006). La Matrix Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias en Diversas Organizaciones. *Investigación y Enseñanza en Psicología*, 113-130.
- Rodríguez M, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Serna Gomez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Universidad Nacional de Colombia. (13 de 2 de 2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

## 10. ANEXOS

**Anexo 1 Tabla 1. Matriz MEFI – Fortalezas - Corporación Semilla De Esperanzas.**

TABLA 1. MATRIZ MEFE CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS		
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		
	FACTORES INTERNOS	PONDERADO
	FORTALEZAS	
1	Estructura de grupos - fin común -planeación - representación	0,16
2	Aliado estratégico de otros proyectos e instituciones y alianzas estratégicas	0,14
3	Desarrollo de actividades en varios ejes de trabajos - artística - recreativa - participativa - comunitaria - cívica- laboral	0,17
4	La puesta artística como eje de principal del trabajo.	0,18
5	Autogestión no intencionada en momento que hubo propósitos, planeación y participación activa en la comunidad.	0,23
6	Imagen corporativa, simbolismo, valores ante la comunidad logrados a través trabajo comunitario	0,20
7	Responsabilidad institucional	0,20
8	Voluntariado por parte de los participantes e integrantes.	0,14
9	Gestión en especie, donaciones, obligaciones cubiertas.	0,13
10	Gestión y reconocimiento entre la población infantil y juvenil de la zona	0,13
11	Venta de servicios de recreación	0,11
12	Se piensa en remuneración por las actividades.	0,09
13	Liderazgo en la gestión cultural, artística y recreativa en el territorio	0,20
14	Planificación integral financiera administrativa y operativa	0,25
15	Ejecución y operación exitosa de varios proyectos con entidades reconocidas y proyectos de ciudad	0,22
16	Participación en redes a nivel ciudad	0,15
17	Participación comunitaria fuerte	0,19
18	Legalización en los fiscal y legal.	0,19
19	Participantes de la corporación son la esencia	0,16
20	Comité operativo representado por un integrante de cada grupo	0,12
21	Sede propia con recursos y materiales propios auto gestionados	0,22
	<b>total</b>	<b>3,58</b>

**Anexo 2 Tabla 2. Matriz MEFI – Debilidades - Corporación Semilla De Esperanzas**

TABLA 2. MATRIZ MEFI CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS		
FACTORES INTERNOS - DEBILIDADES		PONDERADO
1	Débil manejo financiero - desorden y desconocimiento	0,06
2	Perdida del dinamismo, activismo, por disponibilidad, prioridades individuales.	0,12
3	Débil estructura administrativa - no orientada a la toma de decisiones.	0,20
4	Voluntariado.	0,11
5	Perdida del evento cumbre el 31 de octubre - evento de comuna.	0,07
6	La contabilidad y la parte financiera no tiene directrices claras sobre las actividades	0,08
7	Estructura administrativa cerrada - poco democrática con los integrantes que participan.	0,09
8	Debilitamiento de la gestión intencionada en pro de grandes objetivos.	0,23
9	No planeación de la sostenibilidad.	0,19
10	No se alimentaron las relaciones internaciones y nacionales, locales.	0,17
11	Desconocimiento del asunto legal desde la ejecución de proyectos.	0,13
12	Sostenibilidad comprometida	0,11
13	Dificultad para ejecutar lo planificado	0,12
14	Débil proceso de evaluación de la gestión de la organización	0,10
15	Débil procesos de capacitación en lo administrativo	0,08
16	Procesos de sistematización no rigurosos, con dificultades.	0,10
17	Perdida de la ludoteca para los procesos de formación	0,08
18	Confusión con el proceso de reestructuración, enredados con el cumplimiento de la misión y la visión y no se concreto en acciones el plan que quedo.	0,11
19	Los responsables administrativos, hacían lo legal, operativo, confusión en los roles.	0,11
20	Poca visión de futuro por parte de los administrativos.	0,12
21	Perdida del ambiente colectivo.	0,14
22	Lo gestión administrativa tiene una concepción empírica.	0,10
23	Débil gestión de proyectos que dejen un beneficio económico	0,23
24	Diferentes visiones entre los administrativos	0,10
25	El mantenimiento y sostenimiento de la planta física	0,16
26	No cultivo de relaciones públicas	0,11
27	Informalidad en las reglas y líneas de trabajo entre los participantes.	0,13
28	No compartir la experiencia y el trabajo comunitario con otras entidades	0,07
	Total	3,44

**Anexo 3 Tabla 3. Matriz MEFE – Oportunidades - Corporación Semilla De Esperanzas**

<b>MATRIZ MEFI CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS</b>		
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
1	La posibilidad de contratar con entidades del estado, y con otras entidades como las entidades privadas.	0,28
2	La participación en diferentes redes. Como trabajo articulado.	0,29
3	Personas de la comunidad que tienen talentos y están dispuestas a ofrecerlos a otras personas, habitar el espacio.	0,26
4	Jóvenes, niñas y niños que tienen disposición de participar.	0,26
5	Buen comienzo como una oportunidad de financiación de semillas.	0,13
6	La posibilidad de administrar el hogar infantil a construirse en el barrio (la carrera 33).	0,08
7	Oportunidad de dinamizar el movimiento comunitario de la zona. Dinamizar el trabajo cultural de la zona con el sentido que tenemos como corporación.	0,18
8	Las entidades amigas con las que se ha tenido relaciones en otros momentos, como oportunidad de restablecimiento de relaciones y/o gestión.	0,24
9	Posibilidad de realizar trabajos conjuntos con las instituciones educativas, con los grupos de la iglesia, con las organizaciones vecinas.	0,21
10	Oportunidad de que semillas sea un referente de cultura, de humanidad, que nos identifican nuevos habitantes del barrio.	0,38
11	El recuerdo en el parque por las actividades que se realizaban de fiesta de niños y niñas.	0,06
12	Ministerio de cultura como una posibilidad de restablecer y mantener el trabajo cultural y de manera especial melodías de vida al son comunitario.	0,26
13	La posibilidad de que se vinculen practicantes de diferentes organizaciones, universidades instituciones educativas.	0,16
14	Lo internacional... la cooperación... las personas que han pasado por semillas, los amigos.	0,22
15	Nuevas tendencias culturales y artísticas en el barrio	0,18
16	La población juvenil... adolescente...	0,18
17	El conocimiento demográfico de la comuna	0,23
	Total	3,58

**Anexo 4 Tabla 4. Matriz MEFE – Amenazas - Corporación Semilla De Esperanzas**

<b>MATRIZ MEFE CORPORACIÓN SEMILLA DE ESPERANZAS</b>		
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>		
1	La ola de violencia que hay en la ciudad y la tendencia a agudizarse. Grupos armados, plazas de vicio, como referentes para habitantes del barrio.	0,49
2	La situación sicosocial por la que pasan los niños, niñas, y familias en general. La salud mental, física.	0,65
3	Forma de contratación del estado.	0,35
4	Ladrones del barrio	0,16
5	Establecimiento de reglas tributarias que limitan el fortalecimiento de la corporación en lo relacionado con la vinculación de personal.	0,58
6	Las personas que no están de acuerdo con el trabajo social.	0,26
7	La tecnología como un alienante de niñas, niños, jóvenes...	0,46
8	Las organizaciones que nos utilizan con en una relación desigual y sin darnos créditos, o utilizándonos, y beneficiándose económicamente, a costa de nuestro espacio, imagen, y del personal.	0,18
9	La globalización de la cultura	0,29
10	Las nuevas formas de juegos y de aprovechamiento del tiempo libre	0,33
	Total	3,725