

**MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN SEMILLA Y
FRUTO DE SOACHA CUNDINAMARCA (COMUNA 6)**

TATIANA VARGAS CARDENAS

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTA
2020**

**MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN SEMILLA Y
FRUTO DE SOACHA CUNDINAMARCA (COMUNA 6)**

TATIANA VARGAS CARDENAS

**Proyecto de Desarrollo Comunitario para optar al
Título de Ingeniera Industrial**

**Asesor
Ing. Alexis Navas Domínguez**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTA
2020**

TABLA DE CONTENIDO

MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN SEMILLA Y FRUTO DE SOACHA CUNDINAMARCA (COMUNA 6)	1
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. UBICACION GEOGRAFICA DEL PROYECTO	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIAL	11
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
4.1. Definición del problema	14
4.2. Formulación del problema	18
5. OBJETIVOS DEL PROYECTO	19
5.1. Objetivo general.....	19
5.2. Objetivos específicos.....	19
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. ALCANCE O DELIMITACIÓN	22
8. MARCO REFERENCIAL	24
8.1. Marco conceptual.....	24
8.2. Marco teórico.....	26
8.3. Marco metodológico	35
9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES REALIZADAS	43
10. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS (VERIFICACIÓN DE INDICADORES).....	78
11. POSIBILIDAD DE CONTINUIDAD O AUTO SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	81
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
a. Conclusiones	82
b. Recomendaciones	85
13. ANEXOS	87
14. BIBLIOGRAFIA.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	38
Tabla 2 Matriz DOFA	40
Tabla 3. Análisis DOFA (parte 1)	53
Tabla 4. Análisis DOFA (parte 2)	55
Tabla 5 Misión de la fundación Semilla y Fruto	56
Tabla 6. Objetivos organizacionales	57
Tabla 7 Cronograma de trabajo	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica Fundación Semilla y Fruto	7
Figura 2. Modelo básico de planeación estratégica de Whellen y Hunger (2013) .	31
Figura 3 Perspectivas del mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia basado en Norton y Kaplan (2004)	34
Figura 4. Mapa estratégico Fundación Semilla y Fruto. Fuente: Elaboración propia basado en Norton y Kaplan (2004)	63
Figura 5 Procedimiento de admisión de niños como beneficiarios de la fundación. Fuente: Elaboración propia	73
Figura 6 Producción de panes en la unidad productiva. Fuente: Elaboración propia	74
Figura 7. Procedimiento desarrollo de actividades Tutto al tablero. Fuente: Elaboración Propia	75
Figura 8 Infografía	80

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de desarrollo comunitario tuvo como objetivo diseñar un modelo de un plan estratégico para la auto sostenibilidad de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6). En primera instancia, para la elaboración de dicho plan se realizó un análisis interno y externo utilizando la herramienta de matriz DOFA. El plan estratégico diseñado se basó en el modelo de Wheelen y Hunger (2013), contó con cuatro fases: 1) Análisis del entorno, 2) Formulación de las estrategias, 3) Planificación de la implementación de la estrategia, 4) Planificación de la Evaluación y control: supervisión del desempeño. Se obtuvo como resultado que con el plan estratégico diseñado se contribuye con los niños y niñas que son beneficiarios de la fundación, pues en caso de implementarse, la fundación podrá llevar a cabo de forma más efectiva y logística todos sus procesos operativos y administrativos en pro del beneficio colectivo, brindando un mejor servicio a la comunidad, generando valor social, minimizando tiempos de espera de los beneficiarios que soliciten productos de la unidad productiva, agilizando el desarrollo de las actividades de los programas Totto al tablero, comedor infantil, entre otros.

Palabras clave: plan estratégico, modelo, planeación estratégica, fundación, Semilla y Fruto

ABSTRACT

The objective of this community development project was to design a model of a strategic plan for the self-sustainability of the Semilla y Fruto Foundation of Soacha Cundinamarca (Commune 6). In the first instance, an internal and external analysis was carried out for the preparation of said plan using the SWOT matrix tool. The strategic plan designed was based on the Wheelen and Hunger (2013) model, it had four phases: 1) Analysis of the environment, 2) Formulation of strategies, 3) Planning of the implementation of the strategy, 4) Planning of the Evaluation and control: performance monitoring. The result was that the strategic plan designed contributes to the children who are beneficiaries of the foundation, because if implemented, the foundation will be able to carry out in a more effective and logistical way all its operational and administrative processes in favor of the collective benefit, providing a better service to the community, generating social value, minimizing waiting times for beneficiaries who request products from the production unit, speeding up the development of the activities of the “Totto al tablero”, children's dining room, among others.

Keywords: strategic plan, model, strategic planning, foundation, Semilla y Fruto

1. UBICACION GEOGRAFICA DEL PROYECTO

Este proyecto se llevó a cabo en la fundación Semilla y Fruto del barrio la cristalina en la comuna 6 del municipio de Soacha-Cundinamarca, con su sede administrativa ubicada en el barrio el Altico; esta fundación presta sus servicios en diferentes programas, tales como: nutrición y educación a los niños y jóvenes más vulnerables de la zona.

Figura 1. Ubicación geográfica Fundación Semilla y Fruto



Fuente: [1]

2. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es la manera más acertada de medir cronológicamente las metas y objetivos propuestos por una organización, esta herramienta es habitualmente usada para la administración y gerencia de las empresas o entidades. Para las empresas del sector terciario, en este caso entidades sin ánimo de lucro, crear una planeación estratégica ayuda a obtener beneficios o aportes económicos para así tener una mayor cobertura y llegar a un porcentaje más alto de la población objetivo [2].

Asimismo, se destaca que la planeación estratégica, comprende un sistema gerencial para tomar decisiones, que parte de un proceso y análisis de información interno (de la empresa) y externo (del entorno), con la intención de evaluar la situación y decidir el direccionamiento de la empresa que coadyuve la consecución de objetivos y metas de forma competitiva [3].

Independientemente de la naturaleza de la empresa, bien sea de capital público o privado, e incluso aquellos con propósito social, es importante contar con un plan estratégico que permita orientar las acciones a ejecutar en las distintas áreas, y medir los objetivos organizacionales establecidos. Puesto que, si no se cuenta con esta herramienta pueden surgir ciertas limitantes en el desarrollo de las empresas, como lo es no ser capaces de consolidar las metas organizacionales en cuanto a utilidades, nivel de producción, calidad de servicio u otros. Tal es el caso de la Fundación Semilla y Fruto, la cual posee sentido social y actualmente no cuenta con

un plan estratégico que oriente la ejecución de sus procesos y procedimientos operativos y administrativos.

La Fundación Semilla y Fruto, como todas las fundaciones sin ánimo de lucro busca brindar actividades de interés social, que tengan un impacto significativo en una comunidad, en este caso en Soacha Cundinamarca, específicamente en la comuna 6 de este municipio. Durante su amplia trayectoria, ha buscado aliados estratégicos para obtener los recursos y el financiamiento necesario para su sostenimiento, a través de estas acciones ha logrado brindar más servicios a la comunidad [4].

Sin embargo, dada su naturaleza sin fines de lucro no ha sido una labor sencilla auto sostenerse y mantenerse activa. Es por ello que se hace necesario diseñar y poner en práctica estrategias que permitan mejorar su gestión y esto a su vez lograr captar el interés de empresas públicas o privadas, creando alianzas que conlleven al pleno cumplimiento de la misión y visión de la fundación.

En este contexto, la creación de un modelo de planeación estratégica puede constituir una alternativa de solución para atender la situación problema existente. Vale señalar que “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas” [5]. En este sentido, el plan estratégico que se busca diseñar pretende orientar y llevar a la organización a cumplir satisfactoriamente con su misión y visión, llevando a cabo una serie de tareas y objetivos en orden cronológico.

En este orden de ideas, para abordar la temática de planificación estratégica, es importante comprender el significado de planificar, y estrategia. En primer lugar, la

planificación es “instrumento para coordinar todos los esfuerzos a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social de un país” [6]. En otras palabras, la planificación es un programa que se lleva a cabo en una organización analizando la situación actual de la empresa y proponiendo mejoras, es decir unos objetivos, que deben ser alcanzados para cumplir con la misión y visión de cada una de las organizaciones.

Por su parte, la estrategia son los planes de acción que se van a tomar para la mejora y el futuro de un proyecto, empresa u organización, “consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía” [7].

Así pues, cuando se habla de planificación estratégica se hace referencia al cómo, para qué y por qué se va a llevar a cabo un plan de acción para el mejoramiento y cumplimiento de la visión de la organización, contando con una serie de herramientas que facilitara el proceso y ayudarán a detectar las fortalezas y debilidades que se tiene.

En este contexto, el presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de planeación estratégica para la Fundación Semilla y Fruto. La misma se encuentra ubicada en el Municipio de Soacha-Cundinamarca en la comuna 6. Para la fundación, es de vital importancia alcanzar las metas propuestas sacando provecho de todos los recursos económicos, técnicos y humanos con los que cuenta, así como con los nuevos que se puedan llegar a tener en un futuro gracias a aportes privados o financiación pública.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIAL

A raíz del conflicto armado que se ha presentado en Colombia durante más de 50 años, según el registro único de víctimas son 8.989.570 las personas víctimas de este conflicto [8], trayendo consigo una serie de problemas económicos y sociales a la población, provocando desplazamientos forzados en todo el país. En el sistema Nacional de Información del Desplazamiento Forzado del Gobierno nacional, se registraron 720.000 personas como desplazadas entre los años 1996 y el 2001, en el año 2000, 128.843 personas y en el año 2001, esta cifra ascendió a 190.454 personas.

Muchas de las personas afectadas huyeron en busca de refugio y una nueva vida, llegaron a diferentes lugares en los que pudieron encontrar algo de estabilidad; aquellas personas llegaban a sitios como lo que ahora es Soacha Cundinamarca, sin absolutamente nada; lo que produjo otros problemas como: la falta de comida, vivienda, educación y falta de oportunidades laborales, entre otros, donde se evidencia que los más afectados son los niños.

El Municipio de Soacha se caracteriza por tener una alta presencia de población en situación de desplazamiento. De acuerdo a las cifras oficiales entre 1997 y noviembre 2012, ha recepcionado aproximadamente 40.000 personas; cifra importante comparada con el número aproximado de habitantes del municipio que asciende a 645.205 [9]. Dada esta situación, el municipio es considerado el principal receptor de población desplazada del departamento de Cundinamarca [10].

La población del municipio de Soacha asciende a 645.205 habitantes [9], el 51,2% de ellos son mujeres y 48,8% hombres; de los cuales el 1,4% son afrodescendiente y el 0,2% indígena. Así mismo, vale señalar que el 90.4% de la población se concentra en la zona urbana. Aunado a esto, se tiene que, según datos de la Defensoría del Pueblo, el 80.6% de los habitantes viven en situación de pobreza [10].

Adicionalmente, su composición social puede verse en los niveles de población estratificada, según los cuales un 44% de la población pertenece al estrato 1 y un 33% al estrato 2, es importante resaltar que, 40% de la población, que vive en condiciones más difíciles no se encuentra estratificada por la ilegalidad de los terrenos [11].

Debido a estas problemáticas, algunas personas empezaron a buscar ayuda por parte de empresas público o privadas y personas naturales que quisieran hacer aportes y donaciones, generando un impacto positivo a la comunidad de Soacha comuna 6. Es allí donde nace la Fundación Semilla y Fruto, esta organización sin ánimo lucro busca mejorar la calidad de vida de esas familias afectadas por los conflictos internos del país, ofreciendo programas de atención a primera infancia, comedor comunitario, uso de tiempo libre a niños y jóvenes del sector.

El origen de dicha fundación, data del 2001, donde un grupo de personas quienes habitaban en los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha Cundinamarca Colombia, al analizar las diversas necesidades existentes en la zona decidieron crear la Fundación Social Semilla & Fruto, la cual desde sus orígenes ha estado

enfocada en contribuir en la construcción de soluciones a las problemáticas más imperiosas del sector, por ejemplo: la desnutrición infantil, los altos porcentajes de desescolarización, altos índices de desempleo, la falta o falla de los servicios públicos, violencia intrafamiliar, familias que se encuentren en situación de extrema pobreza, incluso el desplazamiento Forzado a consecuencia del conflicto armado, delincuencia Juvenil, falta de oportunidades de empleo, entre otros elementos de interés colectivo. Originalmente, la sede de la fundación fue en el garaje de la casa de un líder comunal, quien actualmente ejerce el cargo de Presidente de la Fundación, en aquel momento se creó el Comedor infantil donde se inició brindando el almuerzo a 35 niños en edades comprendidas entre los 3 años y 10 años [4].

Actualmente, la fundación ha ampliado su capacidad de atención a 330 niños beneficiados que forman parte de los distintos programas que ofrecen, en el programa primera infancia se atienden a 80 Niños en edades desde 6 meses hasta 5 años de edad. Por su parte el comedor infantil, beneficia a 160 Niños desde los 6 años hasta los 12 años y el Programa Uso del tiempo libre, le brinda atención a 90 Niños de 6 a 14 años [4].

Así pues, Semilla y Fruto, como ya se mencionó es una fundación sin ánimo de lucro y por esta razón constantemente busca alianzas para generar los recursos necesarios para su sostenimiento, contando ya con algunos aliados, pero no con los suficientes para generar un impacto más significativo a la comunidad que se beneficia de ella.

En este contexto, desde la perspectiva de la Ingeniería Industrial se quiere llevar a cabo un plan estratégico, que, con una evaluación y diagnóstico interno y externo previo, mejore los procesos para obtener de una forma más eficiente la autosostenibilidad, aprovechando al máximo los recursos para generar más oportunidades a la comunidad que se beneficia de esta.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1. Definición del problema

En el ámbito mundial, existen diversas Organizaciones no Gubernamentales (ONG), dedicadas a la protección de los derechos de los niños, atendiendo las diversas problemáticas socioculturales a las que se ven expuestas. En este contexto, de acuerdo a la Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [12], señala que el proceso que debe seguirse para la creación una institución de este tipo es único y diferente del resto, como consecuencia de los diferentes contextos socio políticos, culturales, económicos e incluso institucionales que existen.

Algunas ONG han brotado como una alternativa de solución o respuesta a un conjunto de fallas y carencias en lo que respecta a la protección de los infantes frente a los abusos a los cuales se encuentran expuestos en el hogar y/o comunidad. Por otro lado, otras organizaciones de este tipo se han originado en un escenario más amplio en un marco de transición política o incluso luego de levantamientos sociales [12].

En países tercermundistas como Colombia las ONG, se convierten en una parte fundamental del estado civil, puesto que estas generan oportunidades de mejora en la calidad de vida en las poblaciones vulneradas. Desde los años 80, las entidades sin ánimo de lucro hacen parte de la economía colombiana, donde estas buscan generar un impacto positivo cuando los derechos humanos son vulnerados y el gobierno no llega a suplir dicha necesidad [1].

Estas instituciones, disfrutan de un lugar favorable para promover la participación de los niños y niñas en actividades culturales, recreativas, educativas y de otros tipos realizadas en sus comunidades y/o sociedad a la que pertenecen. Al mismo tiempo son capaces de derribar barreras de tipo jurídicas, sociales, políticas, económicas y culturales que constituyen un impedimento para que tome en cuenta a los niños y que tengan participación en las cuestiones por las cuales se ven afectados [12].

En el país, existen dos tipos de pobreza: la monetaria o económica y la pobreza multidimensional, según el DANE las estadísticas de pobreza monetaria para el 2018 cerró con un índice de 27% a nivel nacional, en las cabeceras fue de 24% y en los centros poblados y rural disperso fue de 36,1%. Para la pobreza multidimensional, tuvo un porcentaje de 19,6% a nivel nacional, en las cabeceras de un 13,8% y en los centros poblados y rural disperso de 39,9%, teniendo que para los centros poblados y rural disperso fue mayor 2,9 veces a las cabeceras. Estos datos tienen en cuenta factores como: la educación, vivienda, salud y trabajo de las personas; de los cuales se destacaron para este proyecto, el bajo logro educativo,

trabajo infantil, barreras a servicios para cuidado de la primera infancia, inasistencia escolar, desempleo de larga duración [2].

Las entidades sin ánimo de lucro nacen a partir de una necesidad, es decir, una o varias personas detectan que pueden mejorar la calidad de vida de otras, creando entidades solidarias que busquen el bienestar de un grupo específico de personas o de una comunidad, es por eso que este proyecto busca aportar para la mejora de una de esas entidades solidarias para llegar a más personas que lo necesiten.

Sin embargo, en Colombia, las instituciones sociales presentan una serie de problemáticas que han afectado su funcionamiento debido a que los propios procesos de tipo sociológicos han moldeado un tipo diferente de sociedad, donde la noción original de institución social, no será capaz de responder a las nuevas problemáticas que surgen continuamente en la sociedad [15]. En este contexto, han surgido nuevas instituciones que han afrontado problemáticas como: falta de donantes, fallas en la planificación, ausencia de participación de miembros de la comunidad en acciones sociales e intervenciones, entre otros.

En Colombia, no se sabe a ciencia cierta cuantas fundaciones existen, pero se estima que hay aproximadamente 40.000, de las cuales algunas han terminado en escándalos de corrupción debido a que estas no tienen un ente regulador. Estos escándalos, hacen que las entidades filántropas pierdan credibilidad y aumenta la probabilidad de disminuir el presupuesto que las empresas tienen destinado para dichas entidades y también afectándolas con el pago de impuestos [3]. A esto, se le suma la cantidad de empresas que crean su propia fundación y dejan de hacer sus

donaciones porque ya están cumpliendo con el elemento de responsabilidad social que tienen estipulado en sus políticas organizacionales.

Específicamente, en el municipio Soacha de Cundinamarca, en el sector de la comuna 6 existen 3 fundaciones, que buscan mejorar la calidad de vida de la población. Una de ellas es la Fundación Semilla y Fruto, que desde sus inicios en el 2001 busca suplir las necesidades que presentan los niños del sector llevando programas de nutrición y educación.

La referida fundación, ha estado constantemente en la búsqueda de recursos para mantenerse, pero hasta este momento los mismos no son suficientes para hacer de esta una fundación autosostenible, teniendo que buscar otras alternativas como lo es tener una unidad productiva que genere los ingresos necesarios para su sostenimiento y de esta manera tener que limitar a 90 niños para el programa de primera infancia, 229 para el programa de comedor infantil y 80 en el programa Totto al tablero, (este programa en su totalidad es financiado por la empresa TOTTO) los demás programas cuentan con algunas donaciones y aportes de empresas como Grupo Éxito y Fedegan, también de un Plan Padrino que se adoptó desde sus comienzos. Vale destacar que la fundación carece de una estructura organizada donde se pueda evidenciar cronológicamente el cumplimiento de las metas y de los objetivos propuestos, lo que impide tener claro el futuro de la fundación.

4.2. Formulación del problema

En búsqueda de trazar el horizonte actual y futuro para atender de la mejor manera la población objetivo y beneficiarios directos e indirectos de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), se hace necesario crear medidas para potenciar la auto sostenibilidad así como el mejoramiento de los procesos operacionales y administrativos llevados a cabo en el marco de los diferentes programas llevados a cabo en la organización, a saber: Comedor infantil y Programa Tutto al tablero.

De lo descrito anteriormente surge la pregunta ¿Cuáles fases debe contener un modelo de plan estratégico para la auto sostenibilidad de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)?

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de un plan estratégico para la auto sostenibilidad de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

5.2. Objetivos específicos

Analizar el entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

Formular las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo

Planificar la puesta en marcha de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

Planificar los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

6. JUSTIFICACIÓN

La población de la Comuna 6 (San Humberto) de Soacha asciende a 70.044 habitantes, de los cuales 1326 son menores de un año, 5487 se encuentran entre 1 y 4 años de edad y 15151 se ubican en el rango de 5 a 14 años [17]. Estos grupos constituyen una población vulnerable, los cuales requieren atención en el marco de programas sociales que cubran sus necesidades socioeducativas, alimenticias, recreativas y de desarrollo integral.

En este contexto, la Fundación Semilla y Fruto, “es una Organización de Cambio Social, comprometida en romper el ciclo de reproducción de la pobreza de los Niños de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha – Colombia, a través de Programas y Proyectos de nutrición, educación y generación de ingresos, brindando así oportunidades de vida” [18]. Dicha institución, actualmente no cuenta con un plan estratégico que impulse el logro de sus objetivos organizacionales, tales como la “creación de núcleos productivos y fortalecimiento familiar, con el fin de mejorar el entorno natural de los Niños y la consolidación de alianzas estratégicas con el Sector Público y Privado” [18].

Esta situación, conlleva a que el crecimiento e impacto de la fundación no tenga un mayor alcance, es decir, el contar con un plan estratégico permitiría enfocar de manera más efectiva y segura los recursos y donaciones que perciben en la actualidad, los cuales, tal como se ha señalado son escasos, motivo por el cual no son auto sostenibles y deben ejecutar actividad en su unidad socio productiva (panadería) para mantenerse en funcionamiento.

En este sentido, este proyecto se realiza con el fin crear estrategias para la obtención de recursos para el sostenimiento, mejoras de procedimientos (logísticos, administrativos y operativos), así como financiamiento de la fundación con base en un modelo de plan estratégico. Este último, es de gran importancia para organizaciones como Semilla y Fruto, puesto que le da direccionamiento a la misma, contando con un cronograma de actividades a realizar para llevar un control del cumplimiento de cada uno de los objetivos que en ella se plantee.

En líneas generales, el mismo es un documento donde se estableces los objetivos de la empresa, políticas y líneas de actuación, estableciendo un cronograma y plazos concretos para llevarlos a cabo, los cuales indicaran si es exitoso o no [19]. Con las mejoras propuestas, se estima que la población beneficiada por la fundación aumente progresivamente en un mediano a largo plazo, incluyendo nuevos programas de atención y optimizando los existentes.

7. ALCANCE O DELIMITACIÓN

Este proyecto se desarrolla en la Fundación Semilla y Fruto de la comuna 6, ubicada en: Cl. 5 #3A- 36E, Cl. 5, municipio de Soacha, Cundinamarca, Colombia. Su ejecución tiene un tiempo estimado de 6 meses, desde el 15 de diciembre de 2019 hasta el 15 de junio de 2020, en donde se buscó la información necesaria para la elaboración del plan estratégico basado en una adaptación del modelo de Wheelen y Hunger (2013) [20]. Se desarrollarán cuatro fases: 1) Análisis del entorno: recolección de información, 2) Formulación de las estrategias: desarrollo de planes a largo plazo, 3) Planificación de la puesta en marcha de las estrategias y 4) Planificación de los procesos de evaluación y control del desempeño.

Vale resaltar que el proyecto llegará hasta a fase de planificación, revisión y aprobación; la ejecución del mismo formará parte de un proyecto ejecutado a futuro. En conjunto se busca diseñar un modelo de plan estratégico para la Fundación Semilla y Fruto, en el que se evidencian las estrategias planteadas para llegar al cumplir con los objetivos fundamentales de la fundación dando un direccionamiento organizacional. Los beneficiarios principales de este proyecto son 330 niños y jóvenes que hacen parte de cada uno de los programas que ofrece la fundación:

- Programa primera infancia: 80 Niños en edades desde 6 meses hasta 5 años de edad
- Programa comedor infantil: 160 Niños desde los 6 años hasta los 12 años
- Programa Uso del tiempo libre: 90 Niños de 6 a 14 años

Ellos son quienes reciben los aportes que las empresas públicas o privadas dan para su sostenimiento, desde el año 2001 fueron identificados por la fundación como población en condición de vulnerabilidad, expuestos a dificultades apremiantes tales como: desnutrición, desescolarización, falta de servicios públicos, violencia intrafamiliar, familias en extrema pobreza, desplazamiento forzado a causa del conflicto armado, delincuencia juvenil, entre otros. Asimismo, la población bajo estudio está representada por el personal de la fundación cuya nómina asciende a 10 trabajadores que se dividen en el área operativa y administrativa.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1. Marco conceptual

Acción social: Es cuando se dirigen ciertos recursos de una empresa para beneficiar proyectos de tipo comunitario o desarrollo socioeconómico que beneficien a personas en situación de pobreza o desfavorecidas [21].

Alianzas estratégicas: Son iniciativas conjuntas, donde se involucran los sectores gubernamentales, civil y comercial, quienes contribuyen con recursos financieros, técnicos, humanos, informativos u otros [21].

Desarrollo comunitario: Implica la construcción de comunidades sostenibles donde la justicia social tenga un rol relevante [21].

Empresa responsable y sostenible: Es aquella basada en cultura organizacional enfocada en crear valor sostenible; es decir, valor económico, ambiental y social a corto y largo plazo. Contribuyendo a incrementar el bienestar y progreso real de la sociedad tanto en el presente como en el futuro previsto [21].

Estrategia: Conjunto de acciones, procesos y procedimientos llevados a cabo en las empresas que deseen tener un direccionamiento enfocado en su misión y visión, llevando a cabo el plan paso a paso con la finalidad de cumplir sus objetivos [22].

Fundación social: Manifestación de la responsabilidad social, donde coinciden los intereses particulares de las empresas u organización lucrativas con los de las comunidades que requieren ayuda y el público que desea contribuir a la creación de valor social [23].

Plan de acción social: Es un conglomerado de principios, estrategias, políticas, programas y acciones de una empresa en función de su colaboración con las comunidades donde realiza sus operaciones y demás actores intervinientes [21].

Planeación estratégica: Proceso organizado que consiste en la implementación de un plan para alcanzar una serie de objetivos y resultados esperados los cuales se ha propuesto como meta la organización [21].

Planear: Trazar o formar el plan de una obra. [4].

Política social: Es una declaración de tipo pública, la cual es documentada de la empresa donde se exponen todos aquellos principios y compromisos asociados a su labor social [21].

Responsabilidad social: Es aquella que es ejercida por medio patrocinio o financiamiento de personas jurídicas a través de las fundaciones sociales [23].

8.2. Marco teórico

8.2.1. La planeación estratégica

Son diversos los autores que han abordado la temática de la planeación o planificación estratégica, uno de los principales exponentes de la misma fue Michael Porter (1987), quien señaló que la misma es una herramienta gerencial imprescindible, la cual para ser aplicada de forma efectiva, debe utilizar un proceso propio diseñado en función de las necesidades específicas de cada empresa en función de sus objetivos y metas estratégicas, enlazando en todo momento la estrategia con la implementación de la misma. Este pensamiento estratégico debe irse evaluado diariamente en función de las acciones llevadas a cabo por los trabajadores, de manera que puedan detectarse posibles fallas e implementar alternativas de solución haciendo los ajustes necesarios desde el punto de vista estratégico [26].

Desde otra perspectiva, se plantea que la planeación estratégica es aquel proceso a través del cual los directivos o gerentes planifican sus objetivos y correspondientes acciones en el tiempo [26].

Por otra parte, se indica que la planificación estratégica constituye una etapa de la denominada dirección estratégica, a través de la misma se realizan planificaciones orientadas al futuro que abordan la toma de decisiones para alcanzar objetivos concretos en el marco del ciclo administrativo [24].

De acuerdo con lo expuesto por Wheelen y Hunger (2013) [20], la planeación estratégica constituye una fase esencial de la administración Estratégica, esta última constituye un conjunto de decisiones y acciones de tipo administrativas, las

cuales determinan el desempeño a largo plazo de una empresa. Las fases de esta son en primer lugar el análisis del entorno interno y externo, luego se debe realizar la formulación de la estrategia, seguido de la implementación de la estrategia, y finalmente se desarrolla la etapa de evaluación y control.

8.2.2. Plan estratégico

De acuerdo a lo planteado por Porter (1987) [27], establece que cada empresa u organización que ofrezca un producto o servicio, con o sin fines de lucro, debe contar con un plan estratégico el cual contenga en líneas generales los siguientes elementos:

- Análisis del sector al que pertenece la empresa: es decir donde se encuentra su competencia, analizando la condición actual y futura de la organización en ese contexto
- Fuentes de ventaja competitiva: Se establece un plan sobre el tipo de ventaja competitiva que predominará en el mercado, las cuales pueden ser principalmente de dos tipos: bajo costo o diferenciación, relativa a los competidores.
- Análisis de existentes y potenciales competidores que puedan afectar la empresa: analizando sus estados financieros, lógica de su estrategia, previendo sus posibles movimientos a futuro.
- Valoración de la posición competitiva de la empresa: para ello se analiza la posición la empresa en cuanto a sus fortalezas, debilidades, ventajas y

desventajas competitivas. Estimando la posición relativa de costos y una valoración sobre las áreas de importancia para los posibles compradores.

- Selección o ratificación de la estrategia: Esta selección se debe realizar con base en la ventaja competitiva analizad previamente y en cómo será sostenida a través de la mejora continua.
- Acciones: Representa el conjunto de acciones que son necesarias para dar cumplimiento a la estrategia diseñada [27].

8.2.3. Modelos de plan estratégico

Son diversos los autores que a lo largo de los años han abordado distintos modelos de planes estratégicos, Porter (1987) ha sido un referente clásico al respecto, asimismo se tiene a Wheelen y Hunger [20], quienes han sido unos de los exponentes más recientes de un modelo.

Adicionalmente, existen los postulados de otros autores contemporáneos como Gallardo (2011) [28], quien presenta un modelo basado en tres grandes fases: I) Planeación normativa (a. Declaración de la misión, visión y valores), II) Planeación Estratégica (a. Análisis del entorno, b. Síntesis, c. Derivación de objetivos y metas, d. Diseño de las estrategias) y III) Planeación Operativa (a. Elaboración del tablero de Control).

También se encuentra el modelo de David (2013) [29], que también comprende tres fases: I) Formulación de la estrategia (a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, b. Realización de una auditoría externa e interna, c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo y d. Creación, evaluación y selección de las estrategias), II) Implantación de estrategias (a. Determinación de los asuntos

relacionados con la gerencia, b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia), III) Evaluación de la estrategia (a) Medición y evaluación del rendimiento).

Independientemente del modelo seleccionado, las organizaciones deben procurar establecer objetivos que sean medibles y alcanzables en un plazo de tiempo razonable, con el propósito de garantizar el sostenimiento de las empresas y su competitividad con otras del sector.

8.2.3.1. Modelo de Porter

Porter (1987) [30], constituye uno de los autores clásicos que ha abordado la temática de los modelos de planes estratégicos, en líneas generales, su modelo está constituido por los siguientes elementos: amenaza de nuevas entradas, poder de negociación de compradores, poder de negociación del proveedor, amenaza de productos sustitutos y grado de rivalidad en el sector.

En primer lugar, la amenaza de nuevas entradas se refiere a todas aquellas potenciales empresas que deseen entrar, las cuales implican capacidad adicional de producción, así como de la posibilidad de ganar participación en el mercado tomando ventaja de otros miembros del sector. Forzando a los mismos a ser más efectivos, así como a competir en otros ámbitos. Vale señalar que la amenaza depende de dos factores específicos, en primer lugar, la existencia o en todo caso, creación de barreras de entrada en el sector y, en segundo lugar, las acciones de retaliación esperada por parte de los otros competidores participantes [27].

En cuanto al Poder de negociación de compradores, el autor hace referencia que el análisis de esta fuerza permite conocer si los compradores o las empresas son quienes imponen las condiciones para llevar a cabo los negocios [27].

Con respecto al elemento de Poder de Negociación del Proveedor, el autor refiere que: El análisis de esta fuerza implica el conocer qué tantas condiciones son capaces de imponer o no los proveedores. En caso de que su poder sea alto, las empresas estarán en la necesidad de realizar arreglos en cuanto a aspectos como: condiciones de pago, proveedores, calidad de servicio, entre otros [27].

En relación a la Amenaza de Productos Sustitutos, se destaca que cuando existe una alta probabilidad que otros productos o servicios existente en el mercado satisfagan la necesidad de los clientes actuales o futuros a un menor costo o de una manera diferenciadora, lo que implica la necesidad de realizar una reformulación organizacional, contemplado la creación o generación de valor agregado que sean percibidos positivamente por los clientes [27].

Finalmente, en referencia al Grado de Rivalidad en el Sector, el autor apunta que la competencia en todo momento será estimulada cuando accionistas presionen para mejorar su posición o cuando identifican oportunidades de negocio. Generando respuestas en factores como el precio, servicio, producto, innovación, calidad, garantías, marketing, entre otros [27].

8.2.3.3. Modelo de Wheelen y Hunger

El modelo básico de Whellen y Hunger data de 1981, el mismo ha sido actualizado y revisado sucesivamente por sus autores, considerando los desafíos

modernos a los cuales se expone la administración estratégica, incluyendo factores como la globalización, sostenibilidad ambiental entre otros [20].



Figura 2. Modelo básico de planeación estratégica de Whellen y Hunger (2013) [20]

La primera fase del modelo está constituida por el análisis del entorno: recolección de información: a) Externo: oportunidades y amenazas. b) Interno: fortalezas y debilidades. El análisis del entorno externo e interno se efectúa con la denominada matriz FODA evalúa las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) [20].

La segunda fase, es la Formulación de las estrategias: en esta fase deben realizarse planes a largo plazo; englobando cuatro aspectos esenciales: Misión, Objetivos, Estrategias y Políticas. La misión se entiende como el “para qué” existe la empresa, su razón de ser, bien sea con o sin fines de lucro, en pocas palabras lo que la distingue de otras organizaciones [20].

En la formulación se plantea que las estrategias representan los caminos a recorrer, que le permiten cumplir a cabalidad la misión y conseguir satisfactoriamente los objetivos propuestos [20]. En el Modelo Básico de Administración Estratégica se establecen tres tipos de estrategias genéricas: la corporativa, la de negocios y la funcional. En primer lugar, la estrategia corporativa

enfoca en crecimiento y gestión en sus líneas y productos; es una gerencia general de la empresa [20].

Por su parte, la estrategia de negocios enfatiza en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios en el respectivo segmento o industria en la cual se articula. Puede ser competitiva (diferenciadora) o cooperativa (colaborativa), esta última, se utiliza para apoyar una estrategia competitiva [20].

Por otro lado, las estrategias de tipo funcional son aquellas que maximiza los recursos y la productividad, mediante una competencia distintiva. Vale señalar que estos tres tipos de estrategias pueden establecerse de forma simultánea en una empresa, siendo la estrategia funcional la más interna, apoyando la estrategia de negocios ubicada en un nivel intermedio y esta a su vez contribuyendo con la estrategia corporativa que es la más externa [20].

Finalmente, en esta etapa se plantean las políticas, que son las determinadas especificaciones y pautas generales que enfocan la toma de decisiones y ejecución de aquellas acciones que permitan la formulación de la estrategia en función de la misión, objetivos y los planes establecidos para alcanzarlos [20].

La tercera fase es la de implementación de la estrategia: acá se establece que la puesta en marcha de la estrategia, comprende tres elementos esenciales: Programas, Procedimiento y Presupuesto. Es decir, en esta etapa, la organización debe estimar los programas o actividades a realizar satisfactoriamente, los presupuestos necesarios y los procedimientos requeridos para dicho propósito.

En este sentido, un programa es la consolidación de pasos a desarrollar para cumplir un plan y orientar la estrategia hacia la acción [20]. El presupuesto,

representa la asignación de recursos económicos necesarios para cubrir los costos de los programas. Por último, los procedimientos son aquellos donde se especifica la secuencia de pasos necesarios para dar cumplimiento a una actividad [20].

Finalmente, se tiene que la fase de Evaluación y control, es aquella donde se realiza la supervisión del desempeño de actividades, así como los resultados del desempeño, comparándolos con los originalmente previstos y haciendo los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos [20].

Para la ejecución de estas actividades es vital contar información clara, oportuna e imparcial, utilizada para tomar decisiones en cuanto a la realización de ajustes en cuanto a la formulación e implementación de la estrategia. También, es importante contar con retroalimentación respectiva y el aprendizaje generado, tal como lo representan las flechas inferiores mostradas en la figura 2 [20].

8.2.4. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son un instrumento de planificación organizacional a través del cual se representa o describe la forma en las empresas crean valor. De acuerdo a lo establecido por Norton y Kaplan (2004) [31], en los mismos deben contemplarse las siguientes perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera. En la figura 3 que se ilustra a continuación se ejemplifican los aspectos a tener en cuenta en la cada una de estas perspectivas.

LA MISIÓN
Perspectiva financiera
Si tenemos éxito ¿como nos verán nuestros contribuyentes (o donantes)
Perspectiva del cliente
Para alcanzar nuestra visión ¿como debemos presentarnos ante nuestros clientes?
Perspectiva de los procesos internos
Para satisfacer a nuestros clientes donantes financieros ¿en que procesos debemos destacarnos?
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Para alcanzar nuestra visión ¿como debe aprender y mejorar nuestra organización?

Figura 3 Perspectivas del mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia basado en Norton y Kaplan (2004) [31]

En el caso de organización sin fines de lucro, es importante tener presente que la misión de las mismas está enfocada en la creación de valor social, por ello debe considerarse la perspectiva de los *Stakeholders*, dentro de las cuales se encuentran los beneficiarios y/o clientes de las organizaciones, empresas, fundaciones o según corresponda [31]. Deben establecerse relaciones de causa y efecto entre las diversas perspectivas que conforman el mapa estratégico, considerando las metas propuestas y los indicadores diseñados para medir cada una de ellas.

8.3. Marco metodológico

En este ítem se presenta la metodología utilizada para la ejecución del proyecto de desarrollo comunitario, señalando cada una de las fases llevadas a cabo y fuentes de recolección de información primaria y secundaria empleadas en cada una de ellas, así como los instrumentos aplicados a la población y muestra involucrada en el proyecto.

En la Fase I del proyecto se realizó una recolección de información primaria, similar a actividades que podrían corresponder a una investigación de tipo exploratoria. En esta etapa se aplicó una entrevista estructurada al personal administrativo y operativo de la fundación, para recopilar la información necesaria para dar respuesta al primer objetivo específico que plantea analizar el entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6). Con la información recopilada se realizó un análisis DOFA, con el fin de obtener información y dar un diagnóstico del estado actual de la fundación.

Luego, en la fase II, la cual se enfocó en formular las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo (Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas), se mantuvo un enfoque metodológico cualitativo, de tipo descriptivo, realizando una recopilación de información primaria a través de la entrevista estructurada aplicada al personal de la fundación.

Seguidamente, en la Fase III se realizó un trabajo de campo, que buscó recopilar la información necesaria para planificar la puesta en marcha de las estrategias (Programas, Procedimiento, Presupuesto) de la fundación, como herramienta de

recolección de datos para esta etapa se empleó una encuesta tipo escala de Likert dirigida a los trabajadores de la fundación.

Posteriormente, en la Fase IV, se planificaron los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), utilizando una metodología mixta, donde se realizó una pequeña investigación de tipo documental en conjunto con la recopilación de datos de campo a través de una encuesta tipo escala de Likert, con la información recopilada se diseñaron como herramienta un diagrama de flujo donde se representen los referidos procesos.

8.3.1. Diseño metodológico

A continuación, se presenta el diseño metodológico establecido para cada uno de los instrumentos de recolección de datos aplicado para recopilar la información necesaria para dar respuesta a los objetivos del proyecto de desarrollo comunitario.

8.3.1.1. Diseño metodológico 1 (Entrevistas estructurada)

Se diseñaron dos entrevistas estructuradas de 35 y 20 ítems respectivamente. Las entrevistas fueron aplicadas a través de la plataforma de *Google Meet*, el cual es un servicio de comunicación por video conferencia a los trabajadores del área administrativa y gerente de la fundación para obtener información sobre el entorno interno y externo, la formulación de estrategias, planificación de la implementación de las estrategias y Planificación de la Evaluación y control (desempeño).

8.3.1.2. Diseño metodológico 2 (Análisis DOFA)

Para realizar el análisis DOFA se diseñó matriz en Excel donde se plasmaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Reunión vía Google Meet con el gerente de la fundación para obtener información referente a la identificación de cargos y demás aspectos del entorno interno y externo.
- Desarrollo de la matriz DOFA con la información proporcionada a través de las entrevistas aplicadas al personal administrativo y operativo.

De los resultados del análisis DOFA se extrajeron los objetivos estratégicos de la fundación.

8.3.1.3. Diseño metodológico 3 (Encuesta)

Se diseñó una encuesta de 7 ítems tipo escala de Likert para recopilar información referente a la planificación de la puesta en marcha de las estrategias de la fundación (Programas, Procedimiento, Presupuesto). La misma se diseñó en un formulario de *Google* y fue aplicada de forma virtual a los trabajadores. Se recopiló información con respecto a los procesos y procedimientos operacionales y administrativos llevados a cabo actualmente, que sirvió de base para la formulación de un plan estratégico que impacte positivamente en la organización, sus trabajadores y beneficiarios directos.

8.4. Población y muestra

La población involucrada en el proyecto de desarrollo comunitario estuvo representada por los trabajadores de la fundación Semilla y Fruto, cuya nómina asciende a 19 empleados, en la tabla 1 siguiente se presenta la distribución de dicha población:

Tabla 1. Distribución de la población

Área	Cargo	Cantidad
Aministrativa	Gerente	1
	Revisor Fiscal	1
	Contador	1
	Administrador	1
	Gestor de recursos humanos	1
	Auxiliar contable	1
Operativa	Coordinador del programa comedor infantil	1
	Jefe de cocina	1
	Auxiliar de cocina	2
	Coordinador de docentes del programa Jardín infantil	1
	Docentes	1
	Coordinador del programa Totto al tablero	1
	Docente	1
	Encargado de servicios generales del programa Totto al tablero	1
	Panadero	1
	Auxiliar de panadería	1
	Transportadores	2
	Total	19

Dado que la población (N) es finita, se tomó como muestra (m) la totalidad de la población, es decir, 19 trabajadores, lo que permite aplicar a cada uno de ellos a aplicar los instrumentos de recolección de datos según corresponda en cada fase de proyecto para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en pro de dar

respuesta a las necesidades detectadas en la fundación en cuando a la creación de un plan estratégico.

8.5. Descripción de los instrumentos

8.5.1. Instrumento 1: Entrevista

Se aplicaron entrevistas al gerente y personal administrativo (Ver anexo 1)., respectivamente, la cuales están divididas en 4 categorías basadas en la teoría de Hunger y Whellen (2013) [20], estas son: Análisis del entorno (interno y externo), Formulación de estrategias, Planificación de la implementación de la estrategia y Planificación de la Evaluación y control

Esta técnica permitió recopilar datos necesarios para dar respuesta a los objetivos que buscan: Analizar el entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) y Planificar los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6). Igualmente, permitirá recopilar información a utilizar en la Fase II del proyecto donde se formularán las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo (Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas), la información base para esto se obtendrá a través de la aplicación de una entrevista estructurada dirigida a los trabajadores de la fundación.

8.5.2. Instrumento 2: Encuesta

La encuesta aplicada fue tipo escala de Likert, con respuesta cerradas de selección simple, las alternativas de respuestas fueron “Siempre”, “Algunas veces”

y “Nunca, estuvo constituida por 10 ítems y fue aplicado vía electrónica a través de Formularios de Google. Estuvo dirigido a los trabajadores de la Fundación Semilla y Fruto. Este instrumento permitió recopilar la información necesaria para dar respuesta a el objetivo que plantea: Planificar la puesta en marcha de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6). (Anexo 2)

8.5.3. Instrumento 3: Análisis DOFA o FODA

La aplicación de esta técnica se registró en instrumento denominado FODA o DOFA permitió recopilar la información referente a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, todos estos datos fueron necesarios para dar respuesta al objetivo específico que plantea: Analizar el entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6). El formato utilizado se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F -O	ESTRATEGIAS D - O
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F -A	ESTRATEGIAS D - A

Fuente: La autora basada en Hunger y Whellen (2013)

8.6. Fases del proyecto

Con base a lo expuesto, para dar cumplimiento a los objetivos del estudio y diseñar el plan estratégico para la Fundación Semilla y Fruto se basará en el modelo de Wheelen y Hunger (2013) [20], contará con cuatro fases:

Fase 1: Análisis del entorno

En primera instancia, para la elaboración de dicho plan se realizó un análisis interno y externo utilizando la herramienta de matriz DOFA, con el fin de obtener información y dar un diagnóstico del estado actual de la fundación. Al mismo tiempo, se evaluó la posición actual de la fundación en el mercado con respecto a otras fundaciones con el mismo fin y el entorno que puede afectar la propuesta estratégica (análisis externo). Este análisis interno y externo permitió encontrar, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que se cuenta para elaborar las estrategias diseñadas para el mejoramiento de los procesos de la fundación.

Fase 2: Formulación de estrategias

En una segunda fase, se formularon las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo (Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas), la información base para esto se obtendrá a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a los trabajadores de la fundación.

Fase 3: Planificación de la implementación de la estrategia

Seguidamente, en una tercera fase se planificó la puesta en marcha de las estrategias (Programas, Procedimiento, Presupuesto) de la fundación, como herramienta de recolección de datos para esta etapa se empleó una encuesta tipo escala de Likert dirigida a los trabajadores de la fundación, que contuvo una serie de ítems que permitan obtener la información base sobre los procedimientos que se ejecutan actualmente, para con base a ello planificar las estrategias.

Fase 4: Planificación de la Evaluación y control: supervisión del desempeño.

Finalmente, se planificaron los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), utilizando como herramienta un diagrama de flujo donde se representen los referidos procesos.

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES REALIZADAS

9.1. Análisis del entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

Actividad 1. Realización de investigación documental

A través de la revisión documental realizada, la cual estuvo enfocada en extraer información de diversas fuentes tales como: libros, tesis, leyes, entre otros fue posible desarrollar un marco teórico sólido que de soporte al proyecto. Igualmente, a través de esta revisión fue posible consultar distintas teorías que abordan la temática de los planes estratégicos, las cuales sirvieron como guía para el plan diseñado en función de la Fundación Semilla y Fruto.

Actividad 2. Diseño de entrevista a trabajadores

En el anexo 1 se presentan las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los trabajadores de la Fundación Semilla y Fruto, las cuales fueron aplicadas a los empleados de las áreas administrativa y gerencial de la fundación.

Actividad 3. Aplicación de entrevista a Gerente y área Administrativa

La entrevista al gerente y el personal administrativo de la fundación se llevó a cabo a través de la plataforma de Google Meet (Ver anexo 3), debido a las limitaciones actuales debido a la pandemia COVID. Con base a las respuestas emitidas por los trabajadores se desarrollaron las siguientes actividades:

- Diseño de Programas estratégicos
- Diseño de Procedimientos (logísticos, administrativos y operativos)

- Estimación de Presupuesto para el diseño e implantación del plan estratégico
- Planificación de procesos de evaluación y control
- Diseño del plan de acción

Cada una de estas actividades se explica a detalle en los apartados siguientes del proyecto.

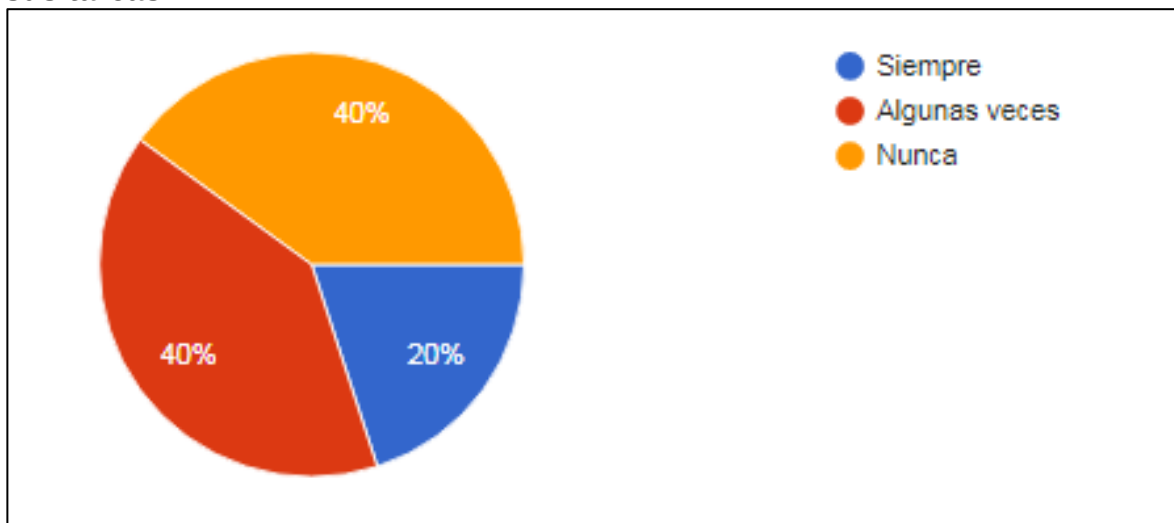
Actividad 4. Diseño de Encuesta

En el anexo 2. se ilustra el formato de la encuesta aplicada a los trabajadores del área operativa.

Actividad 5. Aplicación de encuesta

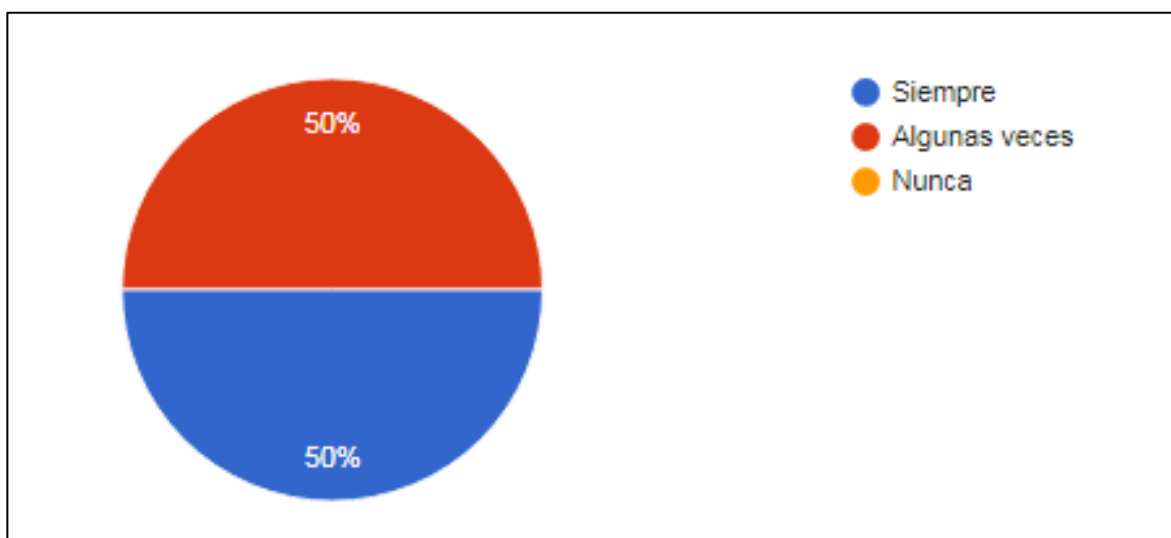
Seguidamente se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta realizada a los trabajadores de la Fundación Semilla y Fruto:

Ítem 1. Cuentan con un procedimiento operativo estandarizado para ejecutar sus tareas



En relación a si cuentan con un procedimiento operativo estandarizado para ejecutar sus tareas, el 40% de los trabajadores indicó que siempre lo hacen, mientras que otro 40% manifestó que solo es así algunas veces y el 20% restante expresó que nunca es así. De esta situación destaca que el área de la panadería al tratarse de una unidad productiva, los procesos son más estandarizados a pesar de no contar con un manual o diagramas de procesos estandarizados para su realización, a través de la experiencia de han establecido pautas de trabajo para garantizar la operatividad de la panadería. Por otro lado, en el programa uso del tiempo libre “Totto al tablero” se caracteriza por la variedad de dinámicas desarrolladas, por lo cual no tienen establecido un proceso operativo para cada una de ellas.

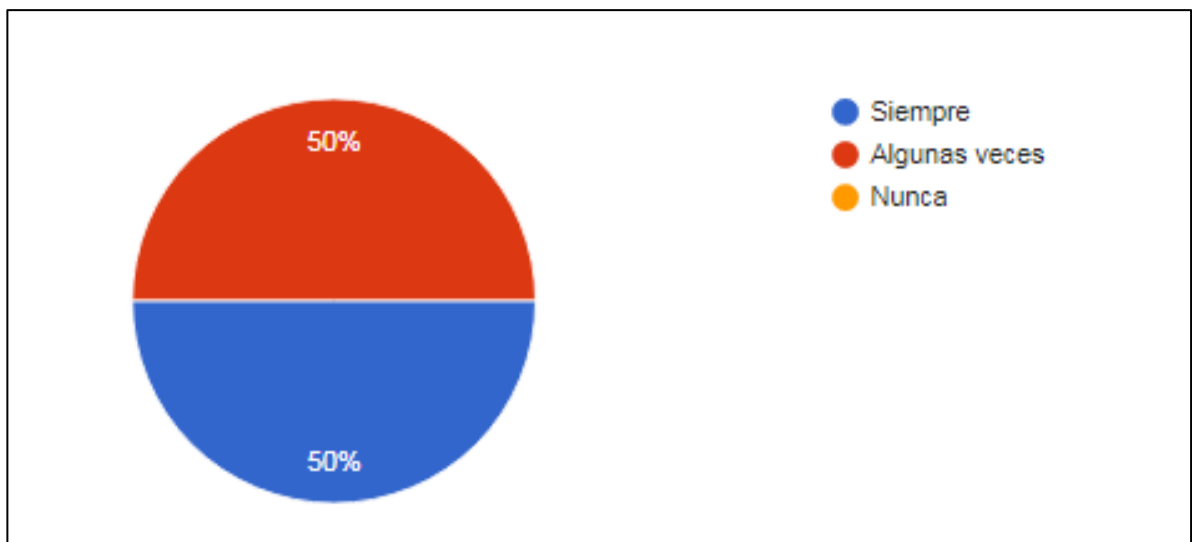
Ítem 2. En su área de trabajo se cumple con las normas de higiene y seguridad



Continuando con la indagación referente a las condiciones de trabajo de la Fundación Semilla y Fruto, se consultó a los trabajadores si en su área de trabajo

se cumple con las normas de higiene y seguridad, frente a esta interrogante el 50% expresó que siempre lo hacen y el otro 50% indicó que algunas veces es así. En este sentido, se observa la necesidad de incorporar en la cultura organizacional una noción de seguridad en el trabajo más sólida, especialmente en las áreas operativas (unidad productiva), de manera que puedan minimizarse los riesgos de accidentes o incidencias debido la falta de medidas adecuadas en materia de higiene y seguridad durante la ejecución de sus labores diarias.

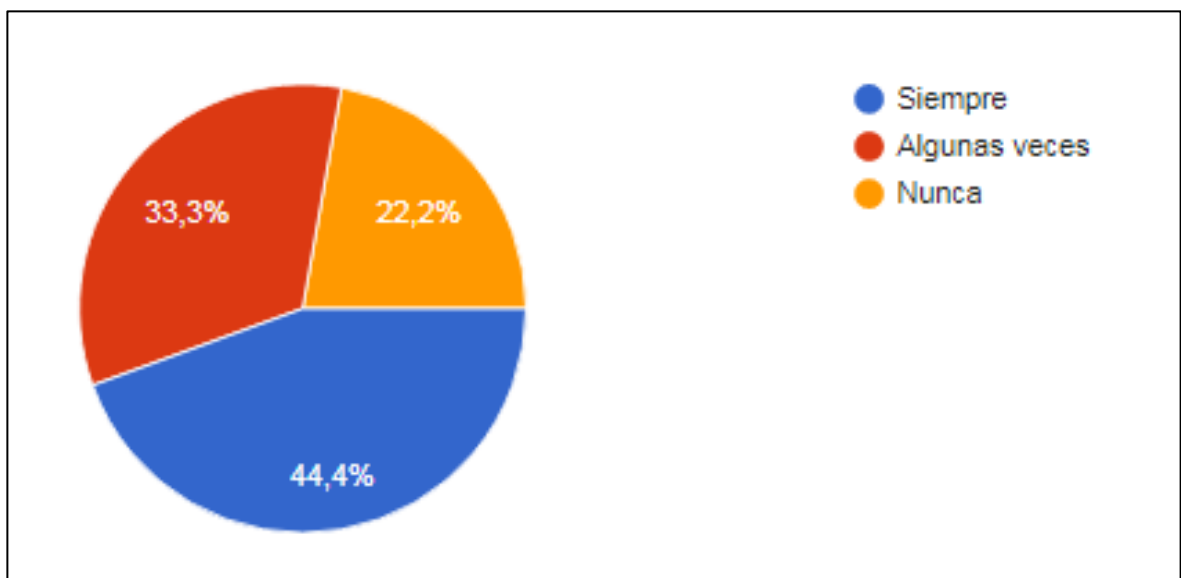
Ítem 3. El presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades del área en la que usted se encuentra



Posteriormente, al preguntarles a los trabajadores si consideran que el presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades del área en la que se encuentra, el 50% manifestó que siempre lo hace y el otro 50% indicó que solo algunas veces es así. Con respecto a esta situación, y teniendo en cuenta las opiniones recopiladas, el financiamiento representa una problemática constante para este tipo de organización, donde día a día se trabaja para lograr cubrir los

costos de todos los programas activos. Por ello, toda nueva fuente de ingresos es bienvenida, ya que podría contribuir a acelerar por una parte los planes de ampliación en cuanto a infraestructura que se encuentren en curso, y por otro lado ampliar la cobertura de atención.

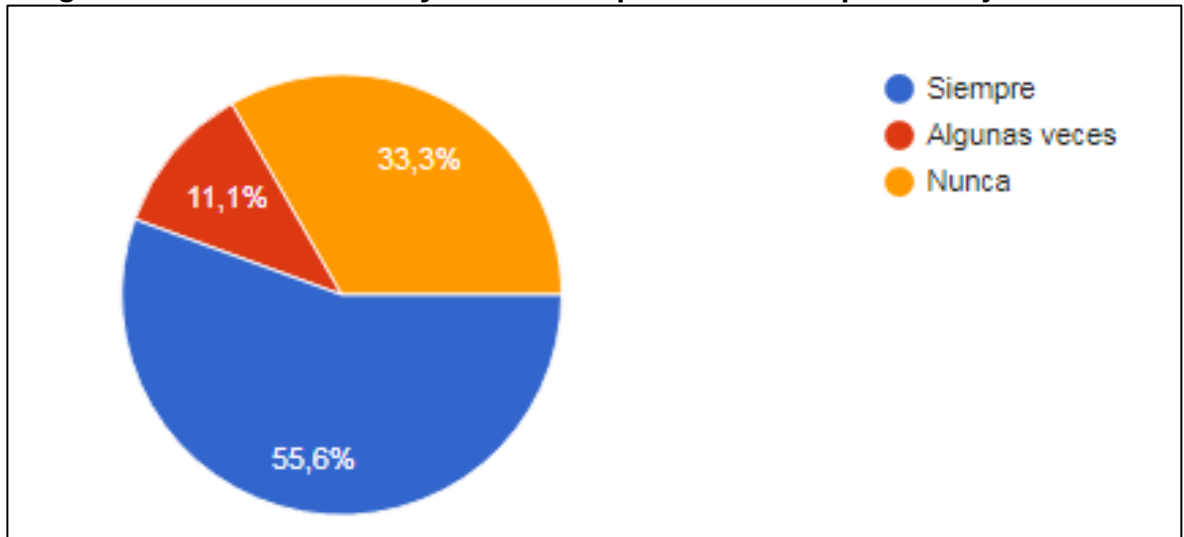
Ítem 4 Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del método de consecución de recursos programa primera infancia y considera que son claros para su ejecución



Al consultar conoce completamente los procesos y procedimientos del método de consecución de recursos programa primera infancia y considera que son claros para su ejecución, el 44,4% afirma que siempre es así, un 33,3% expresó que algunas veces, y 22,2% indicó que nunca. Estos resultados denotan que los procedimientos asociados al método de consecución de recursos “plan padrino” son conocidos principalmente por el personal administrativo, y el personal operativo es ajeno a cómo funciona completamente, esto denota la necesidad de promover la integración de los equipos de trabajo en el marco de una cultura organizacional de

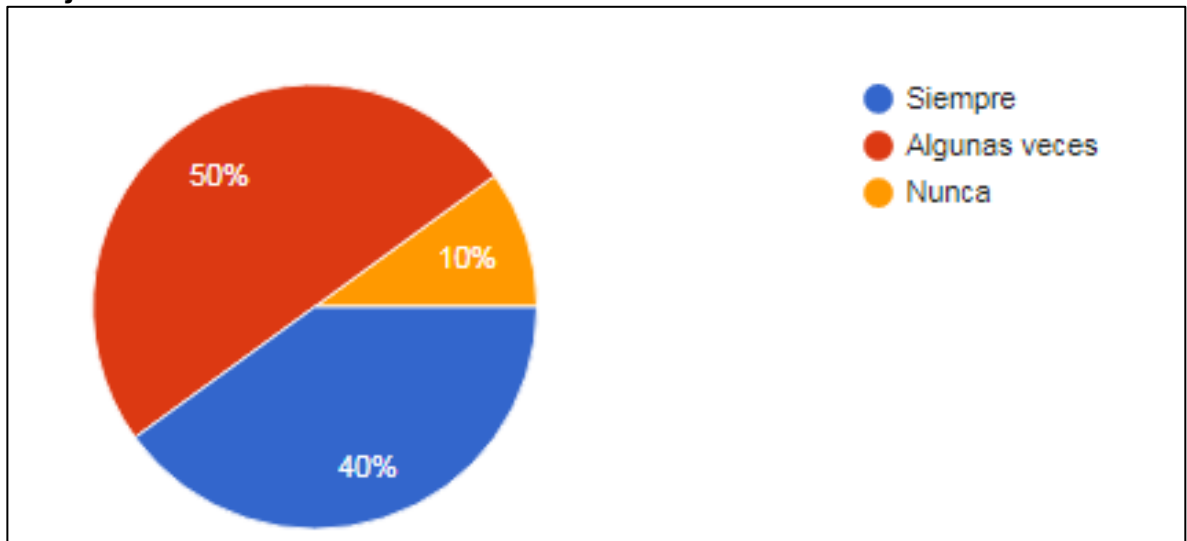
convivencia, para que aumente su familiarización con todos los procesos desarrollados en la fundación.

5 Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa comedor infantil y considera que son claros para su ejecución



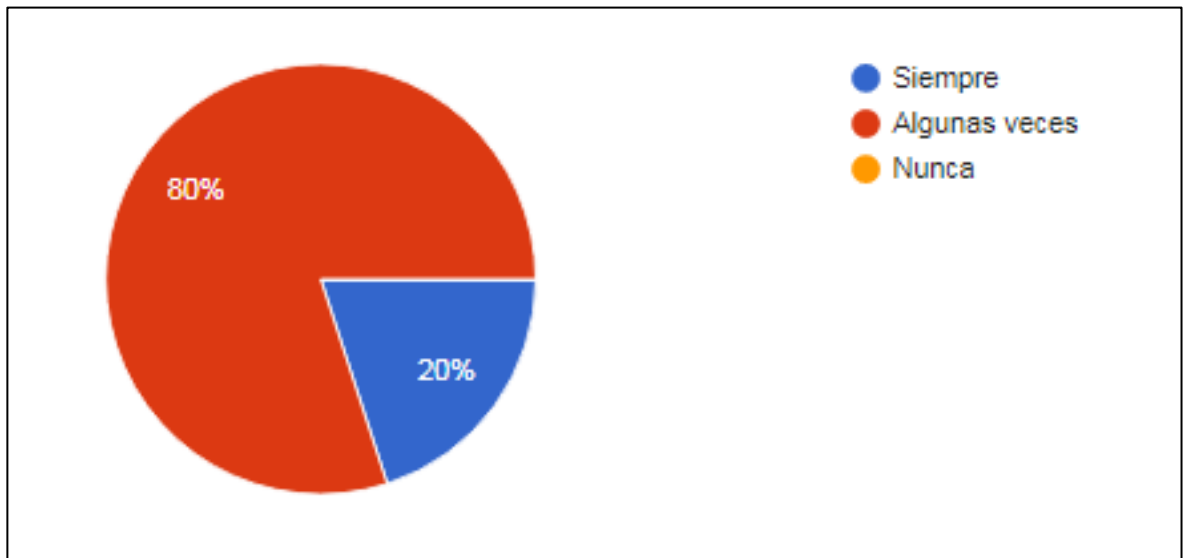
Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa comedor infantil y considera que son claros para su ejecución, frente a lo cual el 55,6% expresó siempre, 33,3% indicó que nunca ha conocido esos procesos y procedimiento, y el 11,1% restante manifestó que algunas veces conoce ciertos aspectos de este programa. En relación a esta interrogante, destaca que este programa de nutrición constituye uno de los ejes de trabajo principales de la fundación, la cual tiene dentro de sus principales políticas el proporcionar alimentación a 160 Niños desde los 6 años hasta los 12 años en las instalaciones de su comedor.

6 En su área de trabajo todas las actividades planificadas a corto plazo se ejecutan en su totalidad



Al preguntar a los trabajadores de la fundación si en su área de trabajo todas las actividades planificadas a corto plazo se ejecutan en su totalidad, 50% indicó que algunas veces es así, 40% indicó que siempre se ejecutan y 10% planteó que nunca lo hacen. En relación a esta interrogante, es importante destacar que todos los trabajadores de la fundación: cocineras, profesoras, los panaderos, personal administrativo y operativo, son miembros de la misma comunidad, quienes a través de los años han recibido capacitaciones por medio del Sena y otras organizaciones. Sin embargo, los resultados obtenidos, se observa la necesidad de realizar capacitaciones que brinden la posibilidad de crear una cultura de planificación y ejecución de actividades más efectiva, que guíe la labor realizada y permita cumplir con las metas establecidas.

7 En su área de trabajo todas las actividades planificadas a largo plazo se ejecutan en su totalidad



Al preguntarles a los empleados de la fundación si en su área de trabajo todas las actividades planificadas a largo plazo se ejecutan en su totalidad, el 80% indicó que algunas veces y un 20% expresó que siempre se hacen. Estas respuestas indican que a largo plazo existe un mayor porcentaje de efectividad en comparación con las tareas programadas a corto plazo, esta situación puede deberse a diversas causas: falta de recursos para ejecutar las tareas, fallas en la planificación, deficiencia en el liderazgo, falta de trabajo en equipo, entre otros. Vale destacar que el programa Tutto Al tablero si realiza un plan operativo anual, donde se debe proyectar todas las acciones a realizar.

Actividad 6. Realizar análisis del entorno (interno y externo)

Con el propósito de realizar el análisis interno y externo de la Fundación semilla y Fruto, inicialmente se evalúan los aspectos económicos, culturales político legales y tecnológicos de la Comuna 6 de Soacha que es donde se encuentra ubicado

Aspectos socio - económicos

La comuna 6 de Soacha donde se encuentra ubicada la Fundación Semilla y Fruto, ya que el Municipio de Soacha está recibiendo continuamente un gran número de inmigrantes de todo el país, se puede decir que las condiciones socio-económicas del municipio están afectadas por la presencia de estos inmigrantes [5]. Es bien conocido que las comunidades de personas y familias desplazadas disfrutan de mínimas infraestructura y servicios públicos deficientes, incluyendo acceso a servicios de salud. Sus asentamientos algunas veces se clasifican como asentamientos informales carentes de estatus legal o escrituras de propiedad de sus tierras. Estos “barrios” indocumentados se localizan principalmente en las Comunas 4 y 6 [5].

En Soacha, los más expuestos a las condiciones más duras son los niños, los jóvenes, los ancianos y las personas discapacitadas. La oficina de Desarrollo Social del Municipio tiene una lista de organizaciones locales clasificadas por tipo que trabajan en actividades sociales del Municipio, de las cuales, 57 organizaciones entre 217, dedican sus actividades a las discapacidades físicas, y otros 32 grupos están formados para trabajar o están trabajando con los ancianos [6].

De acuerdo al censo empresarial realizado en el municipio de Soacha en el 2010, la comuna 6 (San Humberto), “es de los sectores productivos más significativos que tiene el municipio de Soacha aportando un 18% del total de producción del municipio de Soacha como lo demuestra la siguiente gráfica” [5]

Aspectos Culturales

En el Municipio Soacha hay 165 colegios “la mayoría de los estudiantes están recibiendo educación tradicional en colegios académicos, y escasamente un pequeño porcentaje del total de la población puede frecuentar la universidad” [5]. Igualmente, en el punto de vista cultural, destaca que “la provincia Soacha cuenta con un gran potencial turístico de gran valor paisajístico y arqueológico. Es rica en paisajes por lo que también se practica el turismo contemplativo y caminatas ecológicas” [8].

Político – legales

En el territorio de Soacha hay presencia de una serie de Instituciones del Estado y los servicios o funciones que cada una de ellas ofrece, tales como: Contraloría, Procuraduría, personería municipal, Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). Los ciudadanos del municipio se ven beneficiados por cada uno de los servicios que estas organizaciones brindan a la comunidad en general [7].

En relación con lo anterior, se tiene que “una de las principales labores realizadas en conjunto entre las entidades estatales anteriormente mencionadas y tal vez la de mayor relevancia es la lucha que enfrentan para trabajar por la seguridad del municipio y sus fronteras La Administración Municipal de Soacha y la Alcaldía de

Bogotá vienen adelantado reuniones con el objetivo de crear sinergia en la lucha frontal contra la delincuencia en las zonas que limitan las dos ciudades; tomando como herramienta indispensable la prevención y el trabajo articulado entre las administraciones con sus ofertas enfocadas a mejorar el bienestar de los ciudadanos” [7].

Tecnológicos

En el municipio Soacha, entidades como la ANI, el Ministerio de Tecnologías MINTIC, la Secretaria de Gobierno, Policía Nacional, entre otros, trabajan en proyectos para brindar herramientas tecnológicas, proyectos de movilidad y seguridad vial realizando inversiones por más de \$15.700 millones para el año 2016 [7]. En relación con todos los aspectos señalados anteriormente, a continuación, se presenta la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) de la Fundación Semilla y Fruto.

Tabla 3. Análisis DOFA (parte 1)

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Obtener nuevas fuentes de financiamiento	1. Equipo de trabajo comprometido con su labor social
2. Aumentar su capacidad de atención	2. Programas de atención definidos (primera infancia, comedor infantil, uso de tiempo libre, panadería)
3. Extender el horario de atención a los usuarios	3. La Panadería brinda oportunidad laboral a padres y madres cabeza de hogar

4. Ampliación del equipo de trabajo	4. La Panadería cuenta con el concepto Favorable Invima
5. Ampliación o creación de nuevas sedes con mayor capacidad de atención	5. El programa primera infancia proporciona una atención integral, en alimentación balanceada, seguimiento antropométrico, actividades pedagógicas culturales y recreativas
6. Aumentar los clientes empresariales a quienes contraten servicios de productos de panadería	6. Se cuenta con respaldo legal: certificado de la cámara de comercio, certificado judicial y certificado de impuesto sobre la renta
7. Incrementar las donaciones de Plan Padrino	7. Ofrece productos de alta calidad a empresas que brindan a sus empleados un refrigerio diario, talleres o capacitaciones.
8. Fortalecer programas educativos y de formación técnica, para la población que tenga como objetivo mejorar su calidad de vida	8. No hay ninguna fundación en el sector que realice los mismos programas que se ejecutan en Semilla y Fruto
9. Impulsar el desarrollo de la unidad productiva y fortalecimiento familiar, con el fin de mejorar el entorno natural de los niños	9. Se realizar capacitaciones cada 2 meses para el personal operativo y administrativo
10. Consolidación de alianzas estratégicas con el Sector Público y Privado.	10. Sostenibilidad de 18 años de funcionamiento
11. Crear alianzas con organizaciones que deseen implementar programas de	

nutrición y uso de tiempo libre con la población infantil.	
12. Creación de redes sociales para hacer mas visible la organización	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Análisis DOFA (parte 2)

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. El horario del programa "Uso del tiempo libre" es limitado, de martes a viernes de 3:00 pm a 5:45 pm.	1. Disminución de recursos para el sostenimiento de la fundación
2. Nómina pequeña (19 trabajadores)	2. Competencia por parte de otras fundaciones reconocidas (fundaciones Orlando Gómez - FOG y Luz Mágica Para Bienestar Social)
3. Capacidad de atención limitada (330 niños)	3. Aumento de precios para insumos de la unidad productiva (panadería)
4. No cuenta con un plan estratégico que impulse el logro de sus objetivos organizacionales	4. Los costos para el mantenimiento de los programas aumentan constantemente
5. Recursos de financiamiento limitados	5. El área donde se encuentra la fundación no cuenta con alcantarillado (aguas blancas) por lo que debe comprarse
6. No es una fundación autosostenible	
7. Falta de promoción y/o publicidad de la fundación para dar a conocer su labor social y aumentar las donaciones percibidas	

8.La infraestructura del edificio principal que funciona como sede de la fundación resulta insuficiente (3 pisos de 144mts2 c/u)
9.Unidad productiva con producción limitada debido a espacio de planta insuficiente

Fuente: Elaboración propia

Actividad 7. Revisar y reformular la Misión de la empresa

Tabla 5 Misión de la fundación Semilla y Fruto

Misión actual	Misión reformulada
La Fundación Semilla & Fruto es una Organización de Cambio Social, comprometida en romper el ciclo de reproducción de la pobreza de los Niñ@s de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha – Colombia, a través de Programas y Proyectos de nutrición, educación y generación de ingresos, brindando así oportunidades de vida.	Consolidar a la Fundación Semilla y Fruto como una organización de cambio social de alto impacto en la Comuna Seis de Soacha – Colombia, beneficiando a niños, niñas, adolescentes y padres de familia a través de programas educativos, culturales, recreativos, de alimentación y socio productivos.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 8. Revisar y reformular los objetivos organizacionales de la empresa de acuerdo a la observación realizada

Tabla 6. Objetivos organizacionales

Objetivos actuales	Objetivos reformulados
1.Brindar apoyo social a los niños de la comuna seis de Soacha a través de programas de educación y alimentación	1.Proporcionar a los Niños de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha – Colombia programas de recreativos, educativos y proyectos de nutrición
2. Tramitar la obtención de financiamiento a través de personas naturales y jurídicas	2.Fomentar estrategias para la obtención recursos financieros a través de personas naturales y jurídicas que garanticen la sostenibilidad en el tiempo de la fundación
3. Desarrollar una unidad productiva que contribuya al auto sostenimiento de la fundación	3.Brindar herramientas de crecimiento laboral a los padres a través de unidades productivas
	4. Promover principios de innovación social en beneficios de los niños, niñas y demás personas beneficiarias de la fundación

Fuente: Elaboración propia

9.2. Formulación de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo

Actividad 9. Formular las estrategias de la empresa

A partir del Análisis DOFA realizado, se presentan las siguientes estrategias:

1. ESTRATEGIA MACRO DESDE LA PERSPECTIVA STAKEHOLDERS:

Enfocar esfuerzos en potenciar la satisfacción de los stakeholders, a través del posicionamiento en redes sociales, que permita ser más visible la organización haciendo del conocimiento público las labores y programas que se realizan diariamente y los cientos de beneficiarios directos e indirectos que se encuentran asociados al proyecto que se lleva a cabo en Semilla y Fruto. En el marco de la pandemia COVID, el posicionamiento en redes sociales es vital para aumentar la visibilización, en caso de continuar esta situación en el año 2021 se proyecta intensificar esta labor. (Estrategia FO: F12 – O8)

2. ESTRATEGIA MACRO DESDE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Mejorar los procesos internos de la fundación a través de la cohesión de trabajo en las distintas áreas, impulsando el desarrollo operativo de la unidad productiva realizando mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos de forma periódica para optimizar su desempeño y aumentar su vida útil, y mejorando la logística de los programas uso del tiempo libre y plan de alimentación para la realización de un trabajo eficiente. En el marco de la pandemia COVID, en caso de continuar esta situación en el año 2021 se proyecta la posibilidad de diseñar

actividades recreativas de uso del tiempo libre de forma virtual. (Estrategia DO: D9 – O9)

3. ESTRATEGIA MACRO DESDE LA PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO:

Impulsar la formación y crecimiento en la fundación a través de programas de capacitación a los colaboradores y voluntarios que los motiven a innovar hacia la mejora continua, aprovechando para ello las instalaciones de la nueva sede de la Fundación Semilla y Fruto, que ampliará la capacidad de atención significativamente, en el marco de la búsqueda de la mejora continua y de una cultura de innovación permanente que permita optimizar los programas existentes e impulsar el desarrollo de nuevas iniciativas. En el marco de la pandemia COVID, en caso de continuar esta situación en el año 2021 se proyecta realizar las capacitaciones de forma remota a través de plataformas como: Google meets, Zoom, entre otras. (Estrategia FA: F9-A2)

4. ESTRATEGIA MACRO DESDE LA PERSPECTIVA RECURSOS/FINANCIERA

Hacer un estudio minucioso sobre los recursos financieros con el fin de disminuir el porcentaje de gastos, promoviendo la auto sostenibilidad de la fundación, impulsando el crecimiento de las ventas de la unidad productiva. (Estrategia DA: D5-A1)

5. ESTRATEGIA MACRO DESDE LA PERSPECTIVA CLIENTE/BENEFICIARIOS

Hacer más visible a la fundación, frente a los clientes y beneficiarios a través de la satisfacción de sus necesidades en relación con los productos y servicios ofrecidos en la fundación (programas educativos, de alimentación, unidad productiva). Aplicando encuestas de satisfacción a los beneficiarios y clientes (Estrategia FO: F12 – O7).

Para desarrollar cada una de estas estrategias se diseñarán una serie de objetivos estratégicos en función de cada una de ellas, con su correspondiente plan de acción y cronograma de actividades a desarrollar para dar cumplimiento a cada uno de estos, los mismos se ilustrarán en las secciones siguientes.

Actividad 10. Revisar y reformular las políticas de la empresa

Políticas actuales	Políticas reformuladas
➤ Mantener los mejores estándares de calidad en los programas de comedor Infantil y primera Infancia.	➤ Promoción de una cultura organizacional enfocada a la innovación social constante en beneficio de la comunidad de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)
➤ Implementación y fortalecimiento de programas educativos y de formación técnica, para la población que tenga como objetivo mejorar su calidad de vida.	➤ Creación y mejora continua de programas de formación técnica y educativos para brindar nuevas posibilidades de desarrollo a los niños que asisten a la fundación

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ La creación de núcleos productivos y fortalecimiento familiar, con el fin de mejorar el entorno natural de nuestros Niños.
➤ La consolidación de alianzas estratégicas con el Sector Público y Privado.
➤ Mejorar el nivel de vida de las familias de la comunidad.
➤ De acuerdo a la experiencia de nuestros programas seremos aliados de organizaciones que deseen implementar programas de nutrición y uso de tiempo libre con la población infantil. | <ul style="list-style-type: none">➤ Búsqueda constante de nuevas alianzas con diversos sectores de la sociedad (empresas públicas y privadas, personas naturales, etc.) para la optimización de los programas sociales desarrollados o la implementación de nuevas iniciativas tales como jornadas de concientización.
➤ Búsqueda de nuevos mecanismos tales como el mantenimiento preventivo de equipos para mejorar la productividad y consolidar un crecimiento económico sostenible
➤ Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad a través de la implementación de los programas de alimentación y uso del tiempo libre |
|---|--|
-

9.3. Planificación de la puesta en marcha de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

Actividad 11. Diseño de Mapa estratégico y cronograma de trabajo

En la siguiente figura se presenta el diseño del mapa estratégico diseñado para la fundación, así como el cronograma de actividades a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

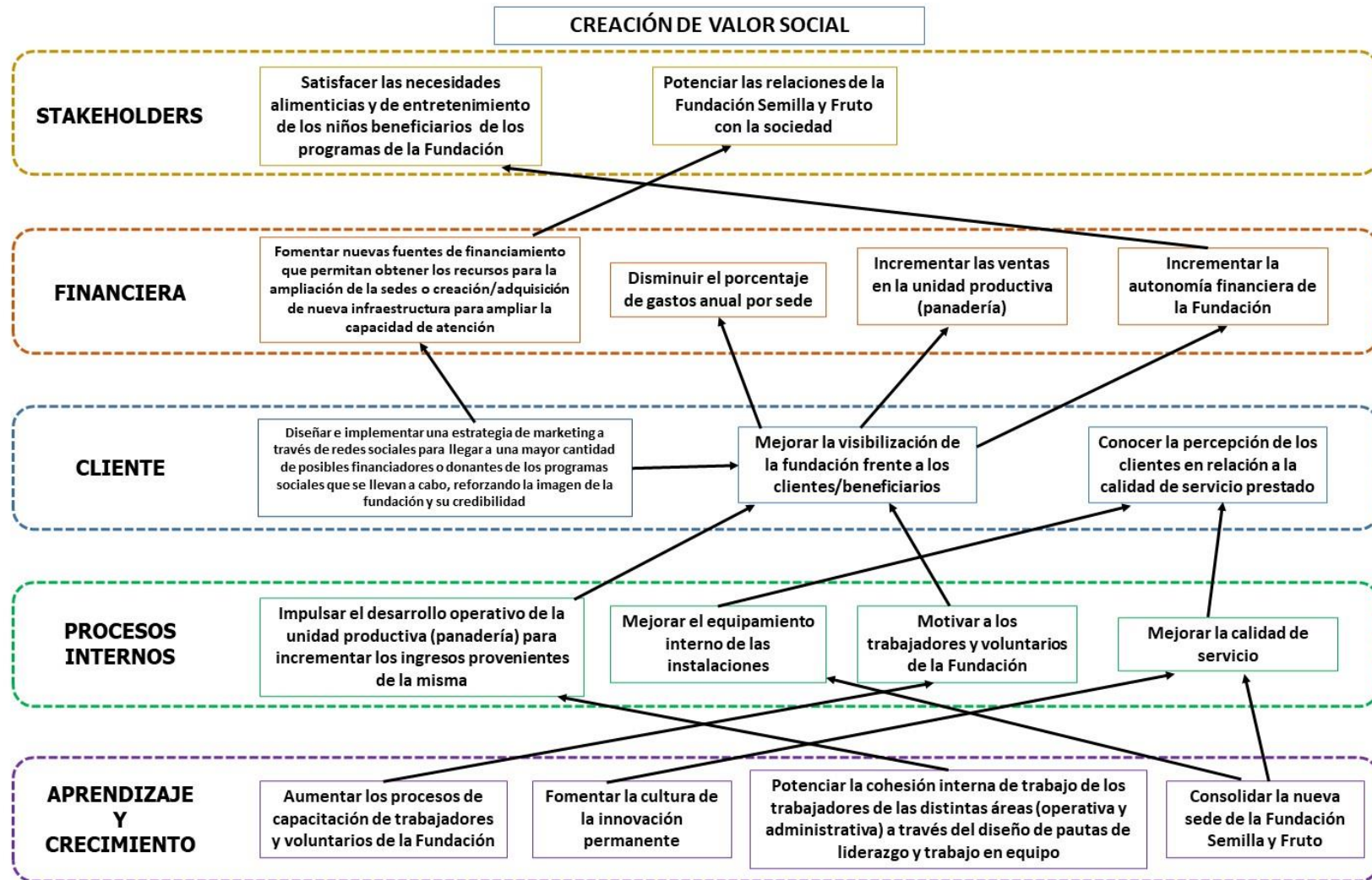


Figura 4. Mapa estratégico Fundación Semilla y Fruto. Fuente: Elaboración propia basado en Norton y Kaplan (2004) [31]

Tabla 7 Cronograma de trabajo

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Actividad 12. Estimación de Presupuesto para el diseño e implantación del plan estratégico

Actividad	Recursos (presupuesto)
Primera jornada de concientización a la ciudadanía	900.000
Elaboración de pautas de liderazgo	\$800.000
Elaboración de pautas de trabajo en equipo	
Desarrollo de actividades del programa Tutto al tablero (incluye salidas al recreo, culturales y pedagógicas)	\$ 10.600.000
Segunda jornada de concientización a la ciudadanía	900.000
Desarrollo de actividades de la unidad productiva (panadería)	\$ 1.200.000
Realización de mantenimiento preventivo de los equipos de la unidad productiva (panadería)	\$ 1.400.000
Reuniones de trabajo	\$ 250.000
Tercera jornada de concientización a la ciudadanía	\$900.000
Terminación construcción de la nueva sede de la fundación	\$ 700.000.000
Cuarta jornada de concientización a la ciudadanía	\$900.000
Aplicación de encuesta anual de satisfacción del personal	\$ 660.000
Crear perfiles en redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube)	\$ 10.000.000
Actualizar perfiles en redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube)	\$300.000
Encuestas de satisfacción a los beneficiarios y clientes	\$300.000

9.4. Planificación de los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)

Actividad 13. Planificación de procesos de evaluación y control

Tabla 8 Perspectiva Stakeholders

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS
STAKEHOLDERS	Satisfacer las necesidades alimenticias y de entretenimiento de los niños beneficiarios de los programas de la Fundación	Porcentaje de niños atendidos en los programas Totto al tablero y comedor infantil de la fundación ($\% \text{ Niños atendidos} = (\text{N}^\circ \text{ de niños asistentes a las actividades programadas} / \text{N}^\circ \text{ de niños registrados en la Fundación}) * 100$)	100% de niños atendidos en los programas
	Potenciar las relaciones de la Fundación Semilla y Fruto con la sociedad	Jornadas de concientización	4 jornadas al año

Tabla 9 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS
FINANCIERA	Fomentar nuevas fuentes de financiamiento que permitan obtener los recursos para la ampliación de la sedes o creación/adquisición de nueva infraestructura para ampliar la capacidad de atención	Cantidad de recursos percibidos (COP) = $\Sigma \text{ de ingresos de todas las fuentes de financiamiento}$	10% mas que el año anterior
	Disminuir el porcentaje de gastos anual por sede	Porcentaje de gastos por sede: $(\text{importe de gastos sede 1} + \text{importe gastos sede 2} + \dots) / (\text{total de sedes}) * 100.$	5% menos que el año anterior
	Incrementar las ventas en la unidad productiva (panadería)	Ingresos por ventas: $\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}$	10% más que el año anterior
	Incrementar la autonomía financiera de la Fundación	Porcentaje ingresos por sede: $(\text{importe de ingresos sede 1} + \text{importe de ingresos sede 2} + \dots) / (\text{total de sedes}) * 100.$	10% más que el año anterior

		2 +...) / (total de sedes) * 100.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Perspectiva cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS
USUARIO	Diseñar e implementar una estrategia de marketing a través de redes sociales para llegar a una mayor cantidad de posibles financiadores o donantes de los programas sociales que se llevan a cabo, reforzando la imagen de la fundación y su credibilidad	Cantidad de seguidores en las redes sociales (N° seguidores RR.SS= Σ Seguidores Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube)	1er trimestre: 100 seguidores, 2do trimestre: 2000 seguidores, 3er trimestre: 4000 seguidores, 4to trimestre: 7000 seguidores
	Mejorar la visibilización de la fundación frente a los clientes/beneficiarios	Campaña de marketing	1 campaña anual
	Conocer la percepción de los clientes en relación a la calidad de servicio prestado	Encuesta de percepción del cliente sobre la calidad del servicio prestado	100% de clientes satisfechos

Tabla 11 Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS
PROCESOS INTERNOS	Impulsar el desarrollo operativo de la unidad productiva (panadería) para incrementar los ingresos provenientes de la misma	Gestión de calidad en los procesos operativos (% gestión de calidad positiva percibida= $\frac{\text{nº de trabajadores que califican positiva la gestión de calidad}}{\text{nº total de trabajadores}} * 100$)	%100 de trabajadores que califiquen positiva la gestión de calidad en los procesos operativos
	Mejorar el equipamiento interno de las instalaciones	Encuesta de satisfacción acerca de las instalaciones preguntando al personal y a los usuarios de cada sede: (%	100% trabajadores y usuarios satisfechos

		satisfacción instalaciones= nº de personas satisfechas / nº total de personas) * 100)	con las instalaciones
	Motivar a los trabajadores y voluntarios de la Fundación	Porcentaje de decisiones en las que participa el personal durante el año (% decisiones= nº de decisiones en las que se tiene en cuenta al personal / nº total de decisiones llevadas a cabo durante el año) * 100).	% 80 de decisiones en las que participa el personal
	Mejorar la calidad de servicio	Encuesta de calidad de servicio	%100 de clientes satisfechos con la calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar los procesos de capacitación de trabajadores y voluntarios de la Fundación	Cantidad de capacitaciones anuales = Σ capacitaciones	8 capacitaciones anuales
	Fomentar la cultura de la innovación permanente	Porcentaje de departamentos o áreas que innovan de forma recurrente = Nº de departamentos que innovan / nº total de departamentos)*100	100% de áreas o departamentos innovadores
	Potenciar la cohesión interna de trabajo de los trabajadores de las distintas áreas (operativa y administrativa) a través del	Porcentaje de cumplimiento de pautas de liderazgo y trabajo en equipo (% de cumplimiento= nº de profesionales y voluntarios que cumplen con las pautas / nº total de profesionales y voluntarios) * 100)	%100 de cumplimiento

	diseño de pautas de liderazgo y trabajo en equipo		
	Consolidar la nueva sede de la Fundación Semilla y Fruto	Porcentaje de construcción de la nueva sede de la fundación = 100% - % construido	100% de construcción de la segunda sede de la fundación al finalizar el año 2021

Fuente: Elaboración propia

El éxito del plan será medido en función del cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos en función de las perspectivas contempladas, para que los registros de indicadores sean confiables es necesario realizar un control eficaz de ellos mismos a lo largo del año de ejecución del plan que se ha proyectado.

Actividad 14. Diseño de procedimientos

A continuación, se presentan una serie de procedimientos diseñados en función de los procesos que se llevan a cabo en la fundación, con su correspondiente mapa de procesos para visualizar la ejecución de los mismos.

Tabla 13 Procedimiento de admisión de niños como beneficiarios de la fundación

Procedimiento: Admisión de niños como beneficiarios de la fundación
Procedimiento a seguir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la situación financiera de la fundación para consultar la disposición de presupuesto para admitir a nuevos beneficiarios 2. Evaluación socio económica de niño

3. Entrevista de trabajadora social con los padres o representantes legales del niño
4. Entrevista del gerente con los padres o representantes legales del niño
5. Creación de registro de inscripción
6. Incorporación de los niños al programa (si cumplen con las condiciones socioeconómicas)

Fuente: Elaboración propia

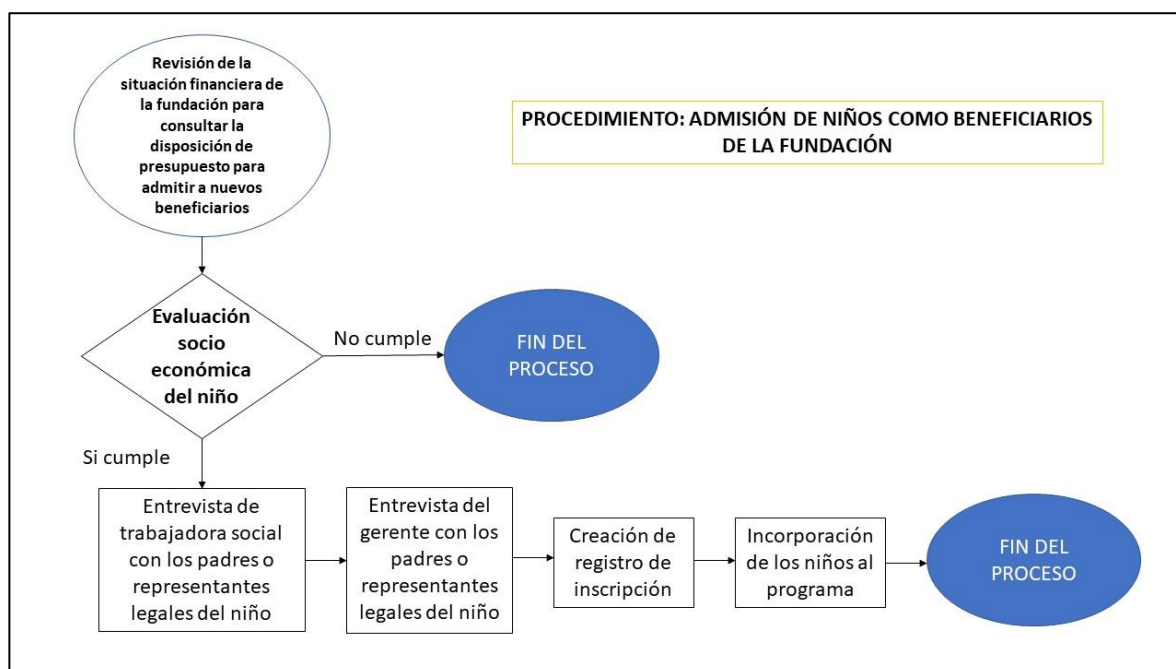


Figura 5 Procedimiento de admisión de niños como beneficiarios de la fundación. Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Procedimiento: Producción de panes en la unidad productiva

Procedimiento: Producción de panes en la unidad productiva
Procedimiento a seguir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de materia prima 2. Control de calidad de la materia prima 3. Pesaje de la materia prima 4. Mezcla de ingredientes (amasado) 5. Dejar transcurrir tiempo de fermentación para del pan 6. Dar forma a las distintas presentaciones del pan

7. Horneado
8. Desmoldeo
9. Empaquetado individual
10. Empaquetado final

Fuente: Elaboración propia

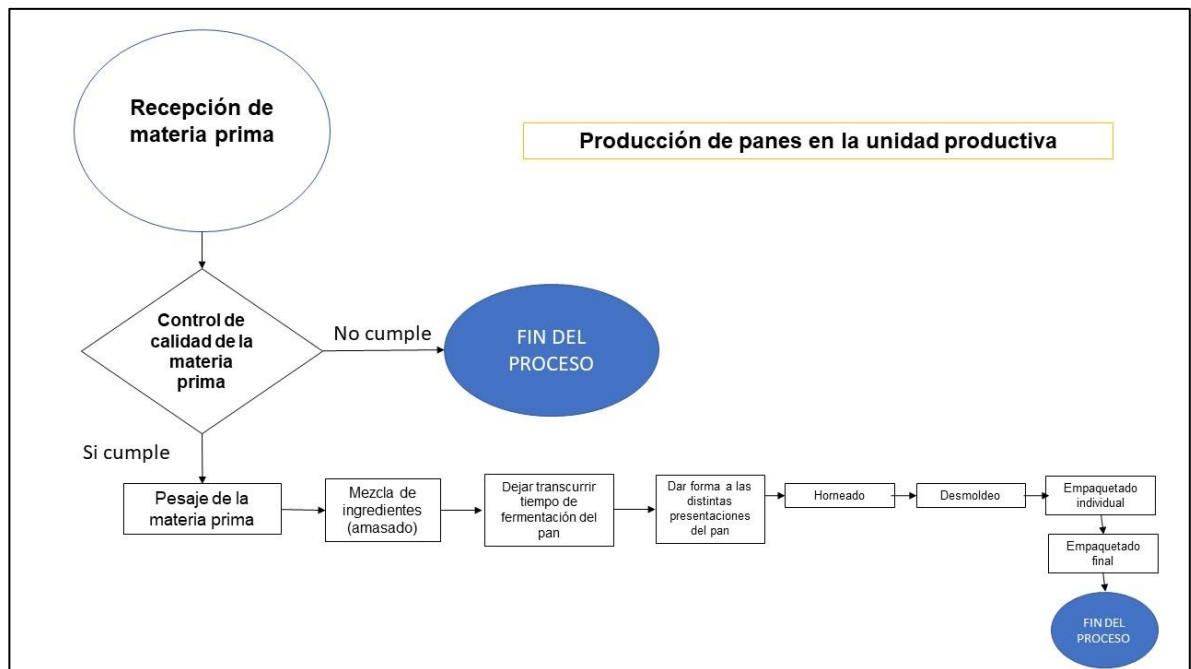


Figura 6 Producción de panes en la unidad productiva. Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Procedimiento desarrollo de actividades Totto al tablero

Procedimiento: Desarrollo de actividades Totto al tablero
Procedimiento a seguir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del responsable de la actividad 2. Presentación de la actividad a desarrollar 3. Asignación de materiales didácticos a los niños (si aplica) 4. Desarrollo de la dinámica planificada 5. Cierre de actividad con un debate de preguntar reflexivas sobre las actividades realizadas 6. Compartir de despedida

Fuente: Elaboración propia

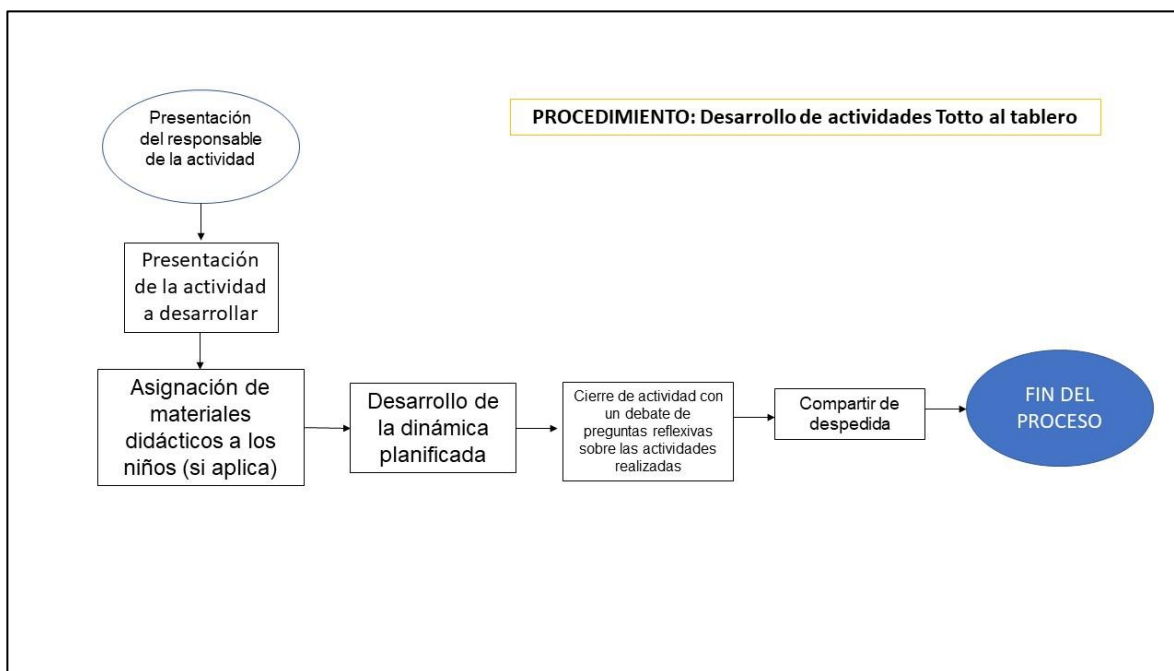


Figura 7. Procedimiento desarrollo de actividades Totto al tablero. Fuente: Elaboración Propia

Actividad 15 Diseño de planes de acción

Actividad	Recursos (presupuesto)	Responsable	Fecha
Primera jornada de concientización a la ciudadanía	\$900.000	Recursos Humanos	4ta semana de febrero de 2021
Elaboración de pautas de liderazgo	\$800.000	Gerente y coordinadores de los programas	Durante el mes de enero de 2021
Elaboración de pautas de trabajo en equipo		Gerente y coordinadores de los programas	Durante el mes de febrero de 2021
Desarrollo de actividades del programa Totto al tablero (incluye salidas al recreo, culturales y pedagógicas)	\$ 10.600.000	Coordinadora programa	Durante todo el año 2021
Segunda jornada de concientización a la ciudadanía	\$900.000	Recursos Humanos	4ta semana de abril de 2021
Desarrollo de actividades de la unidad productiva (panadería)	\$ 1.200.000	Trabajadores de la unidad productiva	Durante todo el año 2021
Realización de mantenimiento preventivo de los equipos de la unidad productiva (panadería)	\$ 1.400.000	Empresa contratada para los servicios	4ta semana de marzo, junio y septiembre de 2021
Reuniones de trabajo	\$ 250.000	Gerente	1era semana de cada mes
Tercera jornada de concientización a la ciudadanía	\$900.000	Recursos Humanos	4ta semana de junio de 2021
Terminación construcción de la nueva sede de la fundación	\$ 700.000.000	Gerente	Durante todo el año 2021

Cuarta jornada de concientización a la ciudadanía	\$	Recursos Humanos	4ta semana de agosto de 2021
Aplicación de encuesta anual de satisfacción del personal	\$ 660.000	Gerente	2da y 3era semana de diciembre de 2021
Crear perfiles en redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube)	\$ 10.000.000	Estratega de marketing	Semana 1 y 2 de enero de 2021
Actualizar perfiles en redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube)	\$300.000	Estratega de marketing	Durante todo el año 2021 (última semana de cada mes)
Encuestas de satisfacción a los beneficiarios y clientes	\$300.000	Estratega de marketing	Final de año

10. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS (VERIFICACIÓN DE INDICADORES)

A través del proyecto realizado fue posible dar respuesta a los objetivos planteados con base a los indicadores establecidos en la fase de propuesta, en primer lugar se realizó el análisis del entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), considerando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la fundación, destacando la posibilidad de optimizar sus operaciones gracias a la construcción de la nueva sede que está en obra gris actualmente.

Igualmente, se logró realizar la formulación de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo, para ello se reformuló la misión, políticas y objetivos estratégicos, se formularon las estrategias en función de cada uno de los objetivos planteados.

Posteriormente, gracias a la información recopilada a través de las entrevistas aplicadas al personal de la fundación, pudo diseñarse la planificación de la implementación de la estrategia, en esta fase se diseñaron los programas de actividades y planes de acción necesarios para dar cumplimiento a cada una de ellas. Igualmente, se realizó un presupuesto estimando el costo de las actividades a ejecutar.

Finalmente, se planificaron los procesos de evaluación y control, onde para lo supervisión de las actividades y resultados del desempeño se establecieron una

serie de indicadores para comparar los logros alcanzados con la condición inicial de la fundación en cada una de las áreas abordadas.

- A manera de ilustración en el anexo 8 se presenta un registro fotográfico de las instalaciones de la Fundación Semilla y Fruto.

En este sentido, los productos finales del proyecto son:

- El presente documento de grado contentivo del Proyecto de proyección social
- El plan estratégico desarrollado en el cuerpo de este proyecto que contiene el análisis del entorno, formulación de estrategias, planificación de estrategias y los procesos de evaluación y control propuestos para la fundación
- Infografía digital que permita la apropiación social del conocimiento por parte de los trabajadores de la fundación en función al plan estratégico diseñado la cual se ilustra a continuación:
- Un mapa estratégico, cronograma de actividades y diagramas de procesos (Actividad #14). (ver anexos 9, 10 y 11 respectivamente)

Figura 8 Infografía



11. POSIBILIDAD DE CONTINUIDAD O AUTO SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Al ser este un proyecto de planeación estratégica se tendrá metas a mediano y largo plazo para conseguir los objetivos propuestos en materia administrativa, operacional y financiera, esto quiere decir que el proyecto tendría continuidad hasta alcanzar cada uno de ellos en los plazos previstos.

En este sentido, para garantizar su continuidad y auto sostenibilidad en el tiempo, se propone que los directivos de la fundación lleven a cabo un proceso de evaluación y control, que constituye la fase final del plan estratégico. Así mismo, se sugiere la formulación de políticas organizacionales dirigidas a la mejora continua donde se contemple la continuidad del plan estratégico diseñado.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos y en función de los objetivos desarrollados del proyecto de desarrollo comunitario se presentan las siguientes conclusiones:

Al realizar el análisis del entorno interno y externo de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), se pudo detectar que una de las principales debilidades en el ámbito interno es que actualmente la infraestructura del edificio principal que funciona como sede de la fundación resulta insuficiente, debido a que su extensión es de 3 pisos de 144mts² c/u, lo que impide ampliar la cobertura de la fundación, razón por la cual se han realizado gestiones para la construcción de una segunda sede la cual se encuentra en fase de obra gris, a la espera de continuar realizando las gestiones correspondientes para lograr culminar la construcción.

Posteriormente, para formular las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6) a través del desarrollo de planes a largo plazo se tomaron en cuenta cuatro perspectivas considerando que se trata de una fundación sin fines de lucro, estas fueron: stakeholders, procesos internos, formación y crecimiento y recursos.

En relación a los stakeholders destaca que la fundación cuenta con una serie de empresas que colaboran cumpliendo el rol de proveedores de diversos productos y servicios, tales como: Codensa, quien presta el servicio de energía; Junta de Fundación comunal, quien provee el agua (compra); la empresa que provee

servicios de internet; Claro, quien presta servicio de telefonía; Distrionce, que es una empresa de papelería que surte el material didáctico para los niños, entre otros. En este sentido, para lograr que las estrategias planteadas alcancen sus objetivos es importante mantener y fortalecer las alianzas con cada uno de estos.

Posteriormente, al planificar la implementación puesta en marcha de las estrategias de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), se estableció un plan de acción con su respectivo cronograma de trabajo, el cual se estima sea adoptado por la fundación y ser desarrollado en año 2021, donde se contemplan actividades como: Crear perfiles en redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter + Tik Tok + YouTube), jornadas de concientización a la ciudadanía, elaboración de pautas de liderazgo y de trabajo en equipo, todo ello con el propósito de mejorar la gestión realizada y cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Finalmente, al planificar los procesos de evaluación y control para la supervisión del desempeño de la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6), se establecieron una serie de indicadores destinados a ayudar al personal de la fundación a evaluar el desempeño, tales como: cantidad de seguidores en las redes sociales, porcentaje de abandono del personal durante el ejercicio, encuesta anual de satisfacción del personal, porcentaje de cumplimiento de pautas de liderazgo y trabajo en equipo, gestión de calidad en los procesos operativos, cantidad de capacitaciones anuales, cantidad de recursos percibidos, ingresos por ventas, entre otros.

Vale señalar que plan estratégico diseñado fue socializado con el gerente de la fundación para recibir su retroalimentación (ver anexo 4) y validar el contenido del mismo, se realizó un acta donde se dejó constancia de la labor realizada y un video de testimonio por parte del gerente (ver anexo 5 y 6).

Inicialmente, el gerente de la fundación fue quien aprobó la realización del proyecto a través de una carta de intención donde se expone su disposición a participar en el mismo en representación de la fundación (ver anexo 7).

Se obtuvo como resultado que con el plan estratégico diseñado se contribuirá a mejorar las condiciones de la calidad de vida de los niños y niñas que son beneficiarios de la fundación, pues en caso de implementarse, la fundación podrá llevar a cabo de forma más efectiva todos sus procesos operativos y administrativos en pro del beneficio colectivo, brindando un mejor servicio a la comunidad, generando valor social, minimizando tiempos de espera de los beneficiarios que soliciten servicios de la unidad productiva, agilizando el desarrollo de las actividades de programas tales como: Tutto al tablero, comedor infantil, entre otros.

12.2. Recomendaciones

Con base en los resultados y conclusiones del estudio se exponen las siguientes recomendaciones que, si bien no son estratégicas, se hace importante mencionarlas en pro de alcanzar un mejor desempeño en las funciones del día de la organización:

- Realizar las gestiones necesarias para dotar al programa de otro tanque elevado, de manera que pueda tenerse agua de reserva, ya que la falta de agua en las instalaciones ha generado muchos inconvenientes en años anteriores.
- En relación al desarrollo del programa uso del tiempo libre, se sugiere la construcción de un espacio donde los niños y niñas puedan practicar deporte, teniendo en consideración que la comunidad carece de ese tipo de espacios. (Evaluar esta posibilidad frente al plan estratégico)
- Desarrollar un procedimiento de auditoria que permita realizar la revisión de donaciones recibidas por concepto de personas naturales y jurídicas, revisión de ingresos percibidos por la unidad productiva, revisión de estados de cuenta, inversiones, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la elaboración de informe anual de gestión financiera.

- Realizar el seguimiento de satisfacción de los beneficiarios de los programas creando y aplicando encuestas de satisfacción de forma periódica.

13. ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas al gerente y personal administrativo de la Fundación Semilla y Fruto

Entrevista gerente

- N° Categoría: Análisis del entorno (interno y externo)
- 1 ¿Cómo se encuentra estructurada la planta física de la fundación? Y ¿resulta cómodo y suficiente el espacio de planta física para la realización de todas las actividades administrativas y operativas que se ejecutan diariamente?
 - 2 ¿El personal administrativo y operacional es adecuado y suficiente para cumplir con las necesidades funcionales de la Fundación?
 - 3 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la Fundación Semilla y Fruto?
 - 4 ¿Es necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Por qué?
 - 5 ¿Cuáles son las principales organizaciones que representan una competencia para la Fundación Semilla y Fruto?
 - 6 ¿Por qué considera que las organizaciones mencionadas en la pregunta anterior son competencia?
 - 7 ¿Cómo es el desempeño de los trabajadores en los programas educativos y socio productivos de la Fundación Semilla y Fruto?
 - 8 ¿Considera que los conocimientos y competencias de los trabajadores son suficientes para el desempeño de sus tareas?
 - 9 ¿Cuáles son las principales características de la cultura organizacional de la fundación?
 - 10 ¿Cuál es el rol que cumple el gobierno como actor externo de la fundación? ¿Les ofrece algún beneficio?
 - 11 ¿Cuáles entes reguladores se encuentran asociados a la fundación? ¿Qué función cumplen los mismos?
 - 12 ¿Cuáles son los principales proveedores de la fundación? ¿Cuáles productos y/o servicios les proporcionan?
 - 13 ¿Cuáles organizaciones no gubernamentales que apoyan a la fundación? Y ¿Cuáles son sus aportes?
- Categoría: Formulación de estrategias**
- 14 ¿La fundación tiene planes de acción a corto y largo plazo? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Cuáles estrategias contemplan los mismos?
 - 15 ¿Cuáles estrategias corporativas aplican en la fundación? Siendo estas el plan general de actuación directiva de la empresa.
 - 16 ¿Cuáles nuevas estrategias considera que deben llevarse a cabo para cumplir los planes mencionados previamente?
 - 17 Podría describir ¿Cuál es la misión Fundación Semilla y Fruto?
 - 18 Podría describir ¿Cuál es la visión Fundación Semilla y Fruto?
 - 19 ¿Cuáles son los objetivos organizacionales de la Fundación Semilla y Fruto?
 - 20 ¿Cuáles son las políticas organizacionales de la Fundación Semilla y Fruto?
-

21 ¿La fundación cuenta con un plan estratégico que oriente sus operaciones? Si su respuesta es afirmativa indique que establece dicho plan. Y si su respuesta es negativa, indique que elementos considera deben incluirse en el referido plan.

Categoría: Planificación de la implementación de la estrategia

22 ¿La Fundación cuenta con procedimientos operativos estándares que se realizan para conseguir los objetivos? De ser así, ¿Cuáles son estos?

23 ¿Cuáles son los procedimientos administrativos llevados a cabo en la Fundación Semilla y Fruto?

24 ¿Qué mejoras considera que deben implementarse en los procedimientos administrativos y operacionales llevados a cabo en la Fundación Semilla y Fruto?

25 ¿La fundación trabaja con base a un presupuesto anual? Si es así, indique si cubre las necesidades?

26 ¿Cómo se planea el presupuesto anual?

27 ¿De dónde provienen los recursos para cubrir el presupuesto?

28 La unidad productiva (panadería) proporciona a la fundación los recursos suficientes para su sostenimiento

29 ¿En la fundación se realiza seguimiento a los programas ofrecidos a los usuarios para saber si están cumpliendo los objetivos o metas establecidas?

30 ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones corporativas, que temas de planificación tratan en las mismas?

31 ¿Desde la gerencia se ejecutan funciones de previsión y planeación para la Fundación? ¿Cuáles?

Categoría: Planificación de la Evaluación y control

32 ¿En su área de trabajo se supervisan las actividades? Si su respuesta es afirmativa, indique: ¿De qué manera se hace?

33 ¿En su área de trabajo se supervisan los resultados del desempeño? Si su respuesta es afirmativa, indique: ¿De qué manera se hace?

34 ¿Existe algún trabajador encargado del control interno en la Fundación?

35 ¿Cuáles procesos de control que se ejecutan en la fundación?

Fuente: La autora basada en Hunger y Whellen (2013)

Entrevista (Área Administrativa)

Nº Categoría: Análisis del entorno (interno y externo)

1 ¿En su área de trabajo le resulta cómodo y suficiente el espacio de planta física para la realización de todas las actividades que se ejecutan diariamente?

2 ¿En su área de trabajo considera que el personal es adecuado y suficiente para cumplir con las necesidades funcionales de la Fundación?

3 ¿En su área de trabajo cómo es el desempeño de los trabajadores de la Fundación Semilla y Fruto?

4 ¿Considera que los conocimientos y competencias de los trabajadores en su área de trabajo son suficientes para el desempeño de sus tareas?

5 ¿Conoce las principales características de la cultura organizacional de la fundación?

6	¿Cuáles son los principales proveedores de los programas de la fundación donde usted se desempeña? ¿Cuáles productos y/o servicios les proporcionan? Categoría: Formulación de estrategias
7	¿En su área de trabajo se tienen planes de acción a corto y largo plazo? Si su respuesta es afirmativa indique ¿Cuáles estrategias contemplan los mismos?
8	¿Cuáles nuevas estrategias considera que deben llevarse a cabo para cumplir los planes mencionados previamente? ¿En su área de trabajo se sigue un plan estratégico que oriente sus operaciones?
9	Si su respuesta es afirmativa indique que establece dicho plan. Y si su respuesta es negativa, indique que elementos considera deben incluirse en el referido plan. Categoría: Planificación de la implementación de la estrategia
10	¿En su área de trabajo se cuenta con procedimientos estándares que se realizan para conseguir los objetivos? De ser así, ¿Cuáles son estos?
11	¿Qué mejoras considera que deben implementarse en los procedimientos llevados a cabo en su área de trabajo dentro de la Fundación Semilla y Fruto?
12	¿Conoce de dónde provienen los recursos para cubrir el presupuesto necesario en su área de trabajo?
13	La unidad productiva (panadería) proporciona a la fundación los recursos suficientes para su sostenimiento
14	¿En su área de trabajo se realiza seguimiento a los programas ofrecidos a los usuarios para saber si están cumpliendo los objetivos o metas establecidas?
15	¿Participa en las reuniones corporativas de la fundación, que temas de planificación relacionados con su área de trabajo tratan en las mismas?
16	¿Desde la gerencia se ejecutan funciones de previsión y planeación para su área de trabajo? ¿Cuáles? Categoría: Planificación de la Evaluación y control
17	¿En su área de trabajo se supervisan las actividades? Si su respuesta es afirmativa, indique: ¿De qué manera se hace?
18	¿En su área de trabajo se supervisan los resultados del desempeño? Si su respuesta es afirmativa, indique: ¿De qué manera se hace?
19	¿Existe algún trabajador encargado del control interno en su área de trabajo?
20	¿Cuáles procesos de control ejecutan en su área de trabajo?

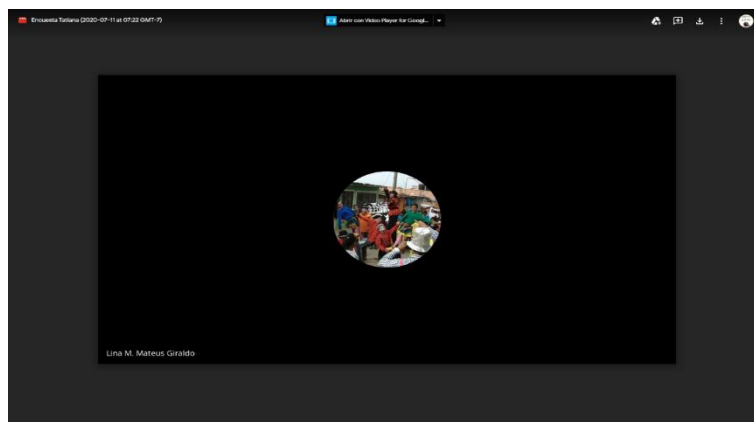
Anexo 2. Encuesta aplicada al personal operativo

N°	Ítem	Siempre	Algunas veces	Nunca
Categoría: Planificación de la implementación de la estrategia				
1	Cuentan con un procedimiento operativo estandarizado para ejecutar sus tareas			
2	En su área de trabajo se cumple con las normas de higiene y seguridad			
3	El presupuesto anual de la fundación cubre las necesidades del área en la que usted se encuentra			

-
- 4 Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa primera infancia y considera que son claros para su ejecución
 - 5 Usted conoce completamente los procesos y procedimientos del Programa comedor infantil y considera que son claros para su ejecución
 - 6 En su área de trabajo todas las actividades planificadas a corto plazo se ejecutan en su totalidad
 - 7 En su área de trabajo todas las actividades planificadas a largo plazo se ejecutan en su totalidad
-

Fuente: La autora basada en Hunger y Whellen (2013)

Anexo 3. Entrevistas vía Google Meet aplicada al gerente y personal administrativo de la fundación



Anexo 4. Socialización con el Gerente de la Fundación Semilla y Fruto para la aprobación del Plan estratégico diseñado



Anexo 8. Registro fotográfico de la Fundación Semilla y Fruto



1

2



¹Programa Totto al tablero

² Comedor infantil

14. BIBLIOGRAFIA

- [1] Google Maps, «Google Maps,» 2020. [En línea]. [Último acceso: 06 julio 2020].
- [2] J. Lopez y M. De la Garza, «La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras,» *Contaduría y Administración Próxima Publicación*, 2019.
- [3] D. Leal, C. Castillo y M. Bolívar, «La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud,» *Enfermería global*, vol. 10, nº 24, 2011.
- [4] Semilla y Fruto, Historia de la Fundación Semilla y Fruto, Bogotá: Fundación Semilla y Fruto, 2019.
- [5] L. Münch, Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito, México: Trillas, 2013.
- [6] H. Hurtado, Planificación y Desarrollo, México, 1965.
- [7] I. Montoya y I. Montoya, «Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas,» *Revista Escuela de Administración de Negocios*, vol. 53, pp. 84-93, 2005.
- [8] Unidad de Víctimas, Registro Único de víctimas (RUV), Bogotá: Unidad de Víctimas, 2017.
- [9] DANE, Censo General 2018, Bogotá: DANE, 2018.
- [10] ACNUR, «Operación del ACNUR en Soacha, Cundinamarca,» junio 2013. [En línea]. Available: https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2013/TSI_Cundinamarca_Soacha_julio2013.pdf. [Último acceso: 15 agosto 2020].
- [11] Alcaldía Municipal de Soacha, «Plan de desarrollo Soacha 2012-2015 Soacha Bienestar para todos: Situación actual y diagnóstico del municipio,» 2012. [En línea]. Available: <http://www2.cundinamarca.gov.co/planeacion/redpec/entregasenlinea/municipios/SO>. [Último acceso: 10 agosto 2020].
- [12] UNICEF, La defensa de los derechos del niño. Informe de síntesis de un estudio global sobre las instituciones independientes de derechos humanos en favor de los niños, Florencia: UNICEF, 2012.
- [13] T. B. Londoño, «Red Cultural del Banco de la Republica en Colombia,» [En línea]. Available: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-156/organizaciones-no-gubernamentales-y-derechos-humanos>.
- [14] DANE, «Boletín técnico pobreza monetaria en Colombia Año 2018,» 2019. [En línea]. Available: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf.

- [15] M. Mojica, Crisis de las instituciones sociales en Colombia: enfocada a la crisis actual de la escuela como institución fundamental en la sociedad, Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2014.
- [16] «Revista Dinero,» 2015. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/informe-especial/articulo/entidades-sin-animo-de-lucro-seran-revisadas-por-el-gobierno/208049>.
- [17] Alcaldía Municipal de Soacha, «Distribución de la población,» 2020. [En línea]. Available: <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/secretaria/secretaria-de-planeacion-y-ordenamiento-territorial/38-nuestro-municipio/indicadores/365-indicador-poblacion>.
- [18] Fundación Semilla y Fruto, Semilla y Fruto, Bogotá: Semilla y Fruto, 2020.
- [19] B. Ortiz y J. Capó, 10 pasos para desarrollar un plan estrategico y un business model CANVAS, Valencia: 3C Empresa, 2015.
- [20] T. Wheelen y D. Hunger, Administración estratégica y política de negocios, Bogotá: Pearson, 2013.
- [21] L. Gonzalez, Planeación estratégica, México, 2018.
- [22] A. Thompson, J. Gamble y M. Peteraf, Administración estratégica: Teoría y casos, 2012.
- [23] M. Navas y E. Londoño, «Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social,» *Saber, Ciencia y Libertad*, vol. 10, nº 1, pp. 87-99, 2015.
- [24] J. Evoli, «Planeación estratégica,» 2009. [En línea]. Available: <https://ebookcentral.proquest.com>. [Último acceso: 15 marzo 2020].
- [25] RAE, 2019. [En línea]. Available: <https://dle.rae.es/planear>.
- [26] E. Mora, M. Vera y Z. Melgarejo, Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2015.
- [27] A. Pulido, Fundamentos de la getsión empresarial, México: McGraw Will, 2009.
- [28] J. Gallardo, Administración Estratégica, De la visión a la ejecución, Mexico: Alfaomega, 2011.
- [29] F. David, Conceptos de Administracion Estratégica, México: Pearson Educación, 2013.
- [30] R. Calvopiña, Plan estratégico para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Pizzería Il Forno Rústico en el Cantón Santo Domingo, Santo Domingo: Universidad Regional Autonoma de los Andes, 2019.
- [31] R. Kaplan y D. Norton, Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles, Madrid: Symnetycs, 2004.
- [32] Openji Carereport, «Soacha: Condiciones socioeconómicas,» [En línea]. Available: https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11878386_03.pdf. [Último acceso: 12 diciembre 2020].

- [33] C. Garzón, Diagnóstico de Género de la Población de Soacha, con énfasis en las Mujeres Desplazadas., Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer. UNIFEM, 2005.
- [34] R. Gonzalez y M. Parra, Informe final aplicado a la Fundación Colombia, Bogotá: LaSalle, 2019.
- [35] Cámara de Comercio de Bogotá, «Caracterización económica y empresarial de las provincias de cobertura de la CCB,» [En línea]. Available: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2895/6237_caracteriz_empresarial_soacha.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [Último acceso: 12 diciembre 2020].
- [36] Q. P. J, «La Planificación,» [En línea]. Available: <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>.