

**DISEÑO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE FACILITE EL
PROCESO DE CONSECUCCIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y MEJORAR
LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO EN EL
MUNICIPIO DE JAMUNDÍ, VALLE DEL CAUCA PARA EL PERÍODO 2026-2028**

**ANDRÉS FELIPE PALECHOR TROCHEZ
LUZ ALEIDA CHARA ROSERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2026**

**DISEÑO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE FACILITE EL
PROCESO DE CONSECUCCIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y MEJORAR
LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO EN EL
MUNICIPIO DE JAMUNDÍ, VALLE DEL CAUCA PARA EL PERÍODO 2026-2028**

**ANDRÉS FELIPE PALECHOR TROCHEZ
LUZ ALEIDA CHARA ROSERO**

**Trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial para optar el título de
Administradores de Empresas**

**Directora de Trabajo de Grado
Ivana González Rodríguez
Magister en Administración de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2026**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año) (Fecha de entrega)

DEDICATORIA

Gracias a Dios por darme la vida y salud para lograr concluir con éxito mi paso por la universidad.

Gracias a mis padres por su esfuerzo, dedicación y paciencia con la que cada día me han brindado su apoyo incondicional y me impulsaron a alcanzar mis sueños.

Gracias a la Universidad del Valle, a cada uno de los docentes, en especial la profesora y asesora de tesis, Ivana González la cual me compartió su sabiduría y me impulso a ser cada día mejor.

Gracias a todas las personas que me apoyaron durante este proceso y las cuales me motivaron a seguir adelante.

Andrés Felipe Palechor Trochez

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por sus infinitas bendiciones, por ser mi guía en cada paso y por concederme la sabiduría, la perseverancia y la fortaleza necesaria para culminar este proyecto, alcanzando así una meta más en mi camino personal y profesional.

Gracias a mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi fuente de ánimo y motivación en los momentos más desafiantes. Gracias por creer siempre en mí.

A mi asesora, profesora Ivana González, le expreso mi más sincera gratitud por su acompañamiento, orientación y dedicación durante cada etapa de este proceso.

Finalmente, a la Universidad del Valle y a todo su cuerpo docente, les agradezco profundamente por ofrecerme una formación integral, por cultivar en mí el amor por el conocimiento y por contribuir de manera significativa a mi desarrollo profesional y humano. Asimismo, a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, ánimo y confianza a lo largo de este proceso, gracias por ser parte de este logro que hoy se hace realidad.

Luz Aleida Chara Rosero

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por permitirnos alcanzar este sueño tan anhelado en la vida, con paciencia, sabiduría y perseverancia.

A la Universidad del Valle, a todos sus docentes por su gran apoyo en este largo camino y por la motivación que nos brindaron para la culminación de nuestros estudios profesionales.

A la Fundación FUNDEPROAFRO, mil gracias por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de grado, el cual representa no solo un logro académico, sino también una valiosa experiencia de aprendizaje y crecimiento.

A nuestra directora de tesis, Ivana González Rodríguez, por su apoyo, dedicación y confianza, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I	15
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	22
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	23
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	23
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	24
4. MARCO DE REFERENCIA	24
4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	24
4.1.1 Antecedentes internacionales	24
4.1.2 Antecedentes nacionales	25
4.1.3 Antecedentes locales	25
4.2 MARCO TEÓRICO	26
4.2.1 Proceso de planeación estratégica	26
4.2.2 Diamante competitivo	27
4.2.3 Modelo de la Matriz DOFA.....	29
4.2.4 Modelo de evaluación externa de Fred R. David	29
4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	30
4.3 MARCO CONTEXTUAL	30
4.4 MARCO CONCEPTUAL	31
4.5 MARCO LEGAL.....	33
5. METODOLOGÍA.....	35
5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	35
5.2 TIPO DE ESTUDIO	35
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
5.3.1 Fuentes primarias	36
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	36

5.4.1 La observación	36
5.4.2 La entrevista	37
5.4.3 Documentos investigativos	37
CAPITULO II	38
6. ANALISIS INTERNO	38
6.1 GESTIÓN DE LA GERENCIA	38
6.2 GESTIÓN DEL PERSONAL	39
6.3 GESTIÓN DE SERVICIOS	41
6.4 GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	41
6.5 GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	42
6.6 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PCI DE LA FUNDACIÓN	43
7. ANÁLISIS EXTERNO	44
7.1 ENTORNO ECONÓMICO	44
7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO	48
7.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL	51
7.4 ENTORNO POLITICO-LEGAL	57
7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	58
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	60
8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	60
8.1.1 Análisis de resultados de la Matriz EFE	61
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI	62
8.2.1 Análisis de resultados de la Matriz EFI	63
8.3 MATRIZ DOFA	64
8.4 MATRIZ ESTRATÉGICA EMPRESARIAL – DOFA	65
8.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA	67
8.5.1 Análisis de la Matriz DOFA de la Fundación	68
9. BENCHMARKING	68
9.1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	69
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	71
10.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	72
10.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	72
10.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	72
10.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
10.4.1 Desarrollo Económico y Productivo	73

10.4.2 Objetivos de Calidad:	73
10.4.3 Objetivos de Responsabilidad Social:	73
10.4.4 Objetivos de Innovación:	73
10.4.5 Objetivos de Marketing	73
CAPITULO III	74
11. PLAN DE ACCIÓN	74
12. CONCLUSIONES	87
13. RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gestión de la Gerencia.	39
Tabla 2. Gestión del Personal.	40
Tabla 3. Gestión de Servicios.	41
Tabla 4. Gestión de Mercadeo y Ventas.	42
Tabla 5. Gestión Financiera y Contable.	43
Tabla 6. Número de empresas nuevas y que renovaron su Registro Mercantil en la Cámara de Comercio Cali (miles) por municipio (2021-2024).	45
Tabla 7. Total activos reportados por las empresas (COP millones) registradas en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2021-2024.	45
Tabla 8. Entorno Económico.	48
Tabla 9. Entorno Demográfico.	51
Tabla 10. Población indígena en el municipio de Jamundí. Etnia Páez.	52
Tabla 11. Pertenencia étnica en Jamundí. Año 2024.	52
Tabla 12. Población indígena por grupos de edad y sexo residente en Jamundí – Valle del Cauca. Año 2023.	53
Tabla 13. Entorno Socio-Cultural.	57
Tabla 14. Entorno Político/Legal.	58
Tabla 15. Entorno Tecnológico.	60
Tabla 16. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).	61
Tabla 17. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).	63
Tabla 18. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	64
Tabla 19. Matriz Estratégica Empresarial – DOFA Fundación FUNDEPROAFRO.	66
Tabla 20. Matriz de Estrategias DOFA Fundación FUNDEPROAFRO.	67
Tabla 21. Análisis de los factores críticos de éxito.	70
Tabla 22. Matriz del Perfil Competitivo.	71
Tabla 23. Objetivo Estratégico 1 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	74
Tabla 24. Indicador de Riesgo #1 FUNDEPROAFRO.	75
Tabla 25. Objetivo Estratégico 2 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	76
Tabla 26. Indicador de Riesgo #2 FUNDEPROAFRO.	76
Tabla 27. Objetivo Estratégico 3 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	77
Tabla 28. Indicador de Riesgo #3 FUNDEPROAFRO.	77
Tabla 29. Objetivo Estratégico 4 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	78
Tabla 30. Indicador de Riesgo #4 FUNDEPROAFRO.	78
Tabla 31. Objetivo Estratégico 5 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	79
Tabla 32. Indicador de Riesgo #5 FUNDEPROAFRO.	79
Tabla 33. Objetivo Estratégico 6 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	80
Tabla 34. Indicador de Riesgo #6 FUNDEPROAFRO.	80
Tabla 35. Objetivo Estratégico 7 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	81
Tabla 36. Indicador de Riesgo #7 FUNDEPROAFRO.	81
Tabla 37. Objetivo Estratégico 8 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	82
Tabla 38. Indicador de Riesgo #8 FUNDEPROAFRO.	82
Tabla 39. Objetivo Estratégico 9 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	83

Tabla 40. Indicador de Riesgo #9 FUNDEPROAFRO.....	83
Tabla 41. Objetivo Estratégico 10 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	84
Tabla 42. Indicador de Riesgo #10 FUNDEPROAFRO.....	84
Tabla 43: Objetivo Estratégico 11 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	85
Tabla 44: Indicador de Riesgo #11 FUNDEPROAFRO.....	85
Tabla 45: Objetivo Estratégico 12 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.	86
Tabla 46: Indicador de Riesgo #12 FUNDEPROAFRO.....	86

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Diagrama de Pareto sobre cantidad de personas beneficiadas en FUNDEPROAFRO entre el año 2017 y 2025 en actividades de socialización y donación.	19
Gráfica 2: Diagrama de Pareto sobre cantidad de personas beneficiadas en FUNDEPROAFRO entre el año 2017 y 2025 en formación académica.	19
Gráfica 3. Proceso Estratégico para una Organización.	27
Gráfica 4. Modelo del Diamante Competitivo de Porter.	28
Gráfica 5. Ubicación general del municipio de Jamundí.	31
Gráfica 6. Demografía del municipio de Jamundí.	31
Gráfica 7. Precio del dólar desde el 2 de marzo de 2024 hasta el 27 de febrero de 2025.	46
Gráfica 8. Pirámide poblacional comparativa año 2015, 2022 y proyección al 2025.	49
Gráfica 9. Población desagregada por área y etnia de Jamundí (2024).	50
Gráfica 10. Parque artesanal del cholado.	53
Gráfica 11. Paseo en balsa de guadua.	54
Gráfica 12. Iglesia Nuestra Señora del Rosario.	55
Gráfica 13. Parque de la alegría.	55
Gráfica 14. Fiesta de adoración al niño Dios negro.	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexos 1: Formato de entrevista.	91
Anexos 2: Inventario de máquinas	91

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el Diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNDEPROAFRO en la ciudad de Jamundí, Valle del Cauca. Para lograr este objetivo se implementó el proceso de planeación estratégica, mediante la aplicación de los diferentes elementos del Modelo Metodológico del profesor Benjamín Betancourt.

Principalmente se realizó el análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas de la Fundación, al realizar este respectivo análisis sectorial se logró conocer el ambiente competitivo de la región en donde reside la entidad.

Posteriormente de analizar la parte externa de la organización se pudo identificar el análisis interno donde encontramos las fortalezas y debilidades. Después con los estudios mencionados anteriormente se elaboró la Matriz DOFA, la cual se encarga de integrar las variables halladas en el entorno externo e interno, donde se cruzaron para obtener la Matriz de estrategias.

A partir de la investigación anterior se culminó el direccionamiento estratégico de la Fundación, para finalizar con el plan de acción de dicha entidad con sus estrategias, actividades e indicadores los cuales sirvieron para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, DOFA, Direccionamiento estratégico, Planeación estratégica, Plan de acción, Objetivos estratégicos, Fundación.

ABSTRACT

The main objective of this work is to design a Strategic Direction Plan for the FUNDEPROAFRO Foundation in the city of Jamundí, Valle del Cauca. To achieve this objective, a strategic planning process was implemented through the application of the different elements of Professor Benjamín Betancourt's Methodological Model.

Primarily, an environmental analysis was conducted to identify opportunities and threats facing the Foundation, this sectoral analysis provided insight into the competitive environment of the region where the entity is located.

After analyzing the organization's external environment, an internal analysis was conducted, revealing its strengths and weaknesses. The DOFA matrix was then developed using the aforementioned studies. This matrix integrates the variables found in the external and internal environments, which were then cross-referenced to obtain the Strategy Matrix. Based on the previous research, the Foundation's strategic direction was finalized, culminating in the entity's action plan, including its strategies, activities, and indicators, which served to achieve the proposed strategic objectives.

KEY WORDS: Strategic plan, SWOT, Strategic direction, Strategic planning, Action plan, Strategic objectives, Foundation.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolló el diseño del Plan Estratégico para la Fundación FUNDEPROAFRO ubicada en el Municipio de Jamundí, Valle del Cauca. Es una fundación sin ánimo de lucro comprometido con el desarrollo integral de las comunidades afrodescendientes, mujeres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado y población vulnerable. Su labor se centra en promover la inclusión social, la educación, la formación para el trabajo y la defensa de los derechos humanos, especialmente de las comunidades afrocolombianas.

Fue legalmente constituida en el año 2017, donde se ve en la necesidad de ser registrada por el Ministerio del Interior y la cámara de comercio con número de inscripción: 18299-50, con el objetivo de obtener donaciones económicas y sociales del sector público y privado para el beneficio de las personas interesadas en pertenecer a estos programas.

Para este año (2017) se realizó la celebración de la Afrocolombianidad (180 beneficiarios) actividad que consiste en una jornada cultural y conmemorativa orientada al reconocimiento, fortalecimiento y visualización de la identidad afrocolombiana, promoviendo la diversidad cultural y el sentido de pertenencia comunitaria.

También se llevó a cabo el taller de pintura (35 beneficiarios) la cual es una actividad formativa y artística dirigida al desarrollo de habilidades creativas, la expresión cultural y el aprovechamiento del tiempo libre.

Y a finales de este año se realizó el taller de culinaria (40 beneficiarios) un espacio de aprendizaje práctico enfocado en la gastronomía, promoviendo saberes tradicionales y alternativas de generación de ingresos.

En el año 2018 se hizo la primera donación de kits escolares (100 beneficiarios) donde se entregaron útiles escolares a niños y niñas, con el fin de apoyar la permanencia educativa y reducir barreras de acceso a la educación. A mediados de ese año se entregaron refrigerios a niños deportistas (35 beneficiarios) para contribuir al apoyo nutricional para los niños participantes en actividades deportivas, con el objetivo de mejorar su bienestar y rendimiento físico.

A finales del 2018, se realizó el taller de Derechos Humanos y Ley 70 (58 beneficiarios) espacio de formación para el reconocimiento de los derechos de las comunidades afrodescendientes y la apropiación de la Ley 70 de 1993.

Durante el año 2019 se realizaron 5 actividades las cuales fueron: taller sobre orientación (45 beneficiarios) es una actividad orientada al acompañamiento personal y vocacional, fortaleciendo la toma de decisiones y el proyecto de vida.

La segunda fue el taller de Derechos Humanos y Ley 70 (60 beneficiarios).

También se celebró el día de la Afrocolombianidad (150 beneficiarios).

También se realizó el curso de Prelcfes en convenio con el Grupo Educativo Helmer Pardo (30 beneficiarios) el cual era un proceso de preparación académica para

estudiantes próximos a presentar las pruebas Saber 11, fortaleciendo competencias académicas.

Y por último, la entrega de avales para becas de ingreso a la universidad (25 beneficiarios) el cual fue un acompañamiento institucional mediante la emisión de avales para facilitar el acceso a programas de educación superior.

Para el año 2020 se llevó a cabo la socialización de beneficios de becas condonables para ingreso a la universidad (30 beneficiarios) básicamente es una jornada informativa sobre oportunidades de financiación educativa dirigidas a población afrodescendiente.

También se realizó la entrega de donación de mercados por la pandemia (50 beneficiarios) fue una acción humanitaria para mitigar los impactos económicos y alimentarios generados por la emergencia sanitaria del COVID-19.

A pesar de que fue un año difícil, se realizaron capacitaciones virtuales sobre la formulación de proyectos para becas condonables (30 beneficiarios) básicamente es una formación virtual enfocada en el diseño y presentación de proyectos para acceder a programas de becas educativas.

Al final del año 2020 después de tantas reuniones y socializaciones se entregan los avales para becas de ingreso a la universidad (35 beneficiarios) el cual fue un apoyo institucional para fortalecer el acceso a la educación superior.

En el año 2021 se siguieron realizando las capacitaciones virtuales sobre proyectos para becas condonables (30 beneficiarios) es decir se continuaba el proceso formativo orientado al fortalecimiento de competencias para la postulación a becas educativas.

Luego de esas capacitaciones se realizaban de nuevo la entrega de avales para becas de ingreso a la universidad (34 beneficiarios) acompañando a estudiantes en su proceso de acceso a la educación superior.

Para el año 2022 se realizó la tercera capacitación virtual sobre proyectos para becas condonables (30 beneficiarios) y se realizó con el objetivo de la formación enfocada en la formulación de propuestas educativas como estrategia de inclusión y permanencia en la educación superior. Para luego entregar los avales para becas de ingreso a la universidad (6 beneficiarios): dando apoyo institucional a jóvenes en procesos de postulación a programas universitarios.

Durante el año 2023 se logró el proyecto de confecciones con apoyo del Ministerio del Interior (60 beneficiarias) un proceso de capacitación productiva dirigido a mujeres madres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado y población desplazada, orientado a la generación de ingresos y autonomía económica.

A mediados del (2023) se hizo un taller sobre Ley 70 y Derechos Humanos (38 beneficiarios) donde se crea un espacio de formación para el fortalecimiento del conocimiento y la defensa de los derechos de las comunidades afrodescendientes.

Por último, se entregaron los avales para becas de ingreso a la universidad (10 beneficiarios) fomentando nuevamente el apoyo institucional para el acceso a la educación superior.

En el año 2024, se mantuvo un convenio con el SENA – Curso de modistería y patronaje (30 beneficiarios) acompañándolos en su formación técnica orientada al desarrollo de competencias en confección y diseño de prendas de vestir.

También se realizó el convenio con el SENA – Curso de manejo de máquinas de coser (30 beneficiarios) donde se capacitaba por medio de la práctica el uso de maquinaria industrial (plana, collarín y fileteadora) para fortalecer procesos productivos.

A finales del 2024 se obtuvo el convenio con el SENA – Curso de emprendimiento (30 beneficiarios) y se entrega de avales para becas de ingreso a la universidad (12 beneficiarios):

Para el año 2025, se realiza la donación de telas (40 beneficiarias) el cual fue un apoyo productivo dirigido a mujeres madres cabeza de hogar, víctimas del conflicto y desplazadas, para el fortalecimiento de sus actividades de confección.

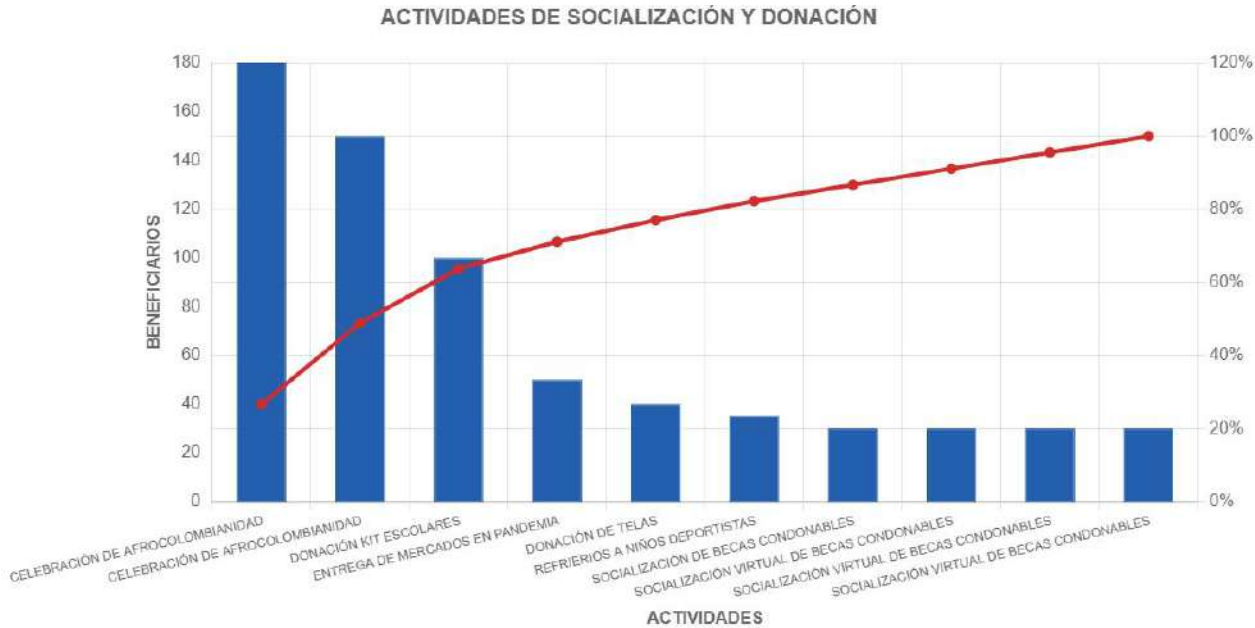
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fundación FUNDEPROAFRO desde sus inicios se ha comprometido con el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades afrodescendientes, promoviendo la inclusión social, la educación y el empoderamiento económico. Las actividades realizadas en la fundación se deben a donaciones del sector privado, como pequeñas empresas y personas naturales que aportan su grano de arena por el bien social. También se inscribió legalmente la fundación para obtener donaciones del sector público, en ellos resaltar el Ministerio del Interior, el cual aporta económicamente cuando se logra estipular un buen proyecto, pero que a su vez se le debe rendir cuentas en informes detallados de las personas beneficiadas, el perfil de cada una de ellas, sus facturas relacionadas de dichas actividades, el alcance que se lograron con las actividades y los testimonios de los beneficiados.

Desde el año 2017, la fundación ha impulsado diversas actividades orientadas a fortalecer la identidad cultural, la educación y el emprendimiento. Entre sus primeras acciones se destacan celebraciones del día de la afrocolombianidad, talleres artísticos y culturales como pintura y culinaria, dirigidos a fomentar la valoración de las raíces afro. A partir del año 2018, FUNDEPROAFRO amplió su impacto social mediante donaciones de kit escolares, refrigerios a niños deportistas y capacitaciones en derechos humanos y la Ley 70, contribuyendo así a la formación ciudadana y al acceso a la educación. Durante el año 2019, la fundación desarrolló proyectos de orientación educativa y programas de apoyo al ingreso universitario, gestionando avales por medio del Ministerio del Interior y promoviendo becas condonables para jóvenes afrodescendientes. En el contexto de la pandemia en el año 2020, FUNDEPROAFRO también brindó ayuda humanitaria con la entrega de mercados y fortaleció la capacitación virtual en temas de educación superior y proyectos sociales.

Sin embargo, a medida que la fundación ha crecido en alcance y objetivos, se han evidenciado varias limitaciones en su organización administrativa que obstaculizan la efectividad de sus acciones y programas. A partir de la información anterior se realiza un diagrama de Pareto, el cual especifica las actividades realizadas de socialización y donación especificando la cantidad de personas beneficiadas entre el año 2017 y 2025 teniendo en cuenta lo descrito en la introducción.

Gráfica 1: Diagrama de Pareto sobre cantidad de personas beneficiadas en FUNDEPROAFRO entre el año 2017 y 2025 en actividades de socialización y donación.



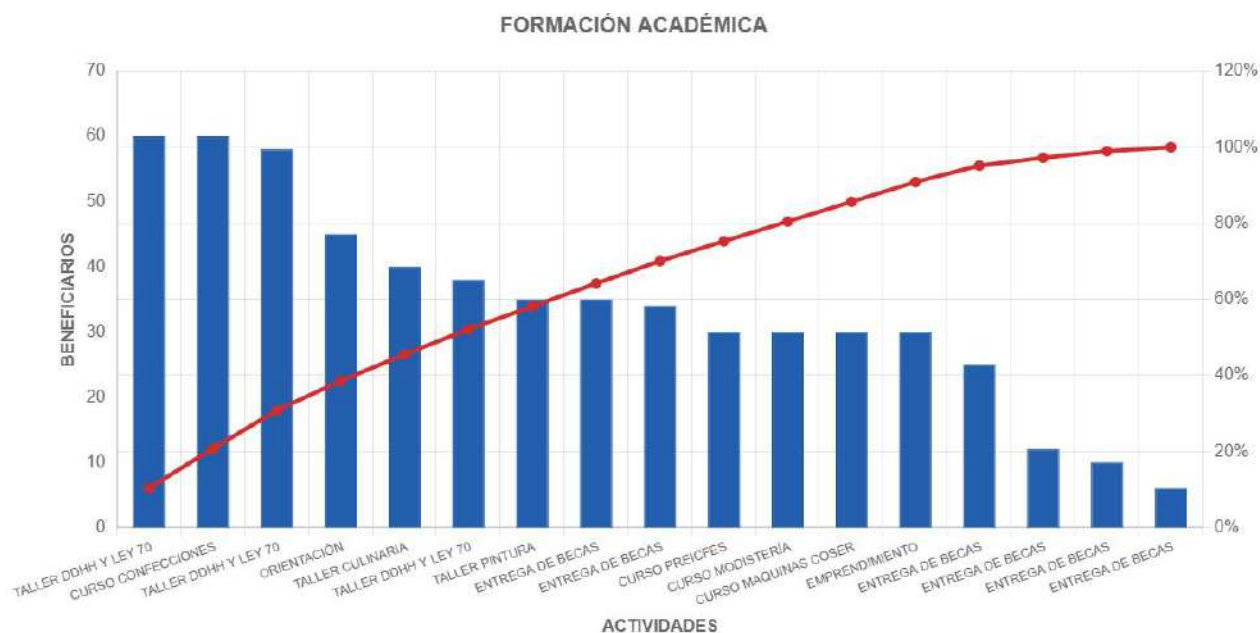
Fuente: elaboración propia de los autores.

En la gráfica 1 se puede evidenciar como la fundación desde sus inicios empieza su diversificación de actividades para las comunidades afrocolombianas y desplazados donde se benefician por medio de donaciones como kits escolares, mercados, etc. Pero con el pasar de los años se va notando el descenso en la cantidad de personas beneficiadas. Esta problemática debe tratarse con cuidado, ya que estadísticamente nos insinúa que a pesar de que las actividades son de compartir se nota que no cumplen con las expectativas de los beneficiarios y se sabe que las actividades son de cero costos, pero también depende del personal voluntario de la fundación el promover actividades de altos estándares de calidad.

Siguiendo con los programas de la fundación, entre los años 2017 y 2025, la fundación continuó con su labor educativa, entre estos años implementó programas productivos dirigidos a mujeres madres cabeza de hogar, víctimas del conflicto y desplazadas, en alianza con el Ministerio del Interior. Estos proyectos de confecciones y formación laboral contribuyeron al empoderamiento económico de las beneficiarias.

En los años más recientes (2024-2025), FUNDEPROAFRO hizo una alianza con el SENA, ofreciendo cursos en modistería, patronaje, manejo de máquinas de coser y emprendimiento. A continuación, se realiza un diagrama de Pareto, el cual especifica las actividades de formación académica y la cantidad de personas beneficiadas entre el año 2017 y 2025.

Gráfica 2: Diagrama de Pareto sobre cantidad de personas beneficiadas en FUNDEPROAFRO entre el año 2017 y 2025 en formación académica.



Fuente: elaboración propia de los autores.

Respecto a la gráfica 2 el funcionamiento en los últimos años de la fundación ha sido caóticos debido a las pocas actividades realizadas en los últimos años específicamente en el año (2025). Y comparándolas con la gráfica 1, también se ha disminuido la cantidad de beneficiarios en dichos programas por la falta de una estructura organizativa clara la cual impide una distribución eficiente tanto en responsabilidades como en recursos, esto se debe a las confusiones en la ejecución de proyectos y la disminución en la rendición de cuentas, así mismo la ausencia de un manual de procedimientos, objetivos, misión, visión y políticas internas son una problemática a intervenir debido a que no son claras y la práctica de cada uno de sus integrantes que componen esta fundación no son las adecuadas para avanzar y consolidarse.

Este fenómeno ocurre también cuando no hay una buena formulación de proyectos que son los que dan el aval ante entidades como el SENA o el Ministerio del Interior.

Es por eso, que se ha observado que el personal voluntariado en la parte administrativa es incompetente y afecta el desempeño en las actividades que se van a realizar. Es por eso que la motivación y las capacitaciones internas de todo el personal y voluntariado se debe fortalecer para evitar un daño en todos los procesos que se deseen realizar. Cabe resaltar que las personas del voluntariado administrativo no se han logrado introducir en capacitaciones técnicas en el área administrativa por medio del SENA debido a que requieren cumplir ciertos requisitos para su inscripción que al momento no han cumplido. Por otro lado, una formación inadecuada en gestión de proyectos, finanzas y liderazgo, ha sido una de las debilidades de la fundación, debido a que por más de que se tengan las ganas de querer apoyar cualquier actividad, habrá momentos donde se requiera de un personal competente en las áreas mencionadas anteriormente. Teniendo en cuenta lo anterior se logró identificar también que los colaboradores carecen de las herramientas necesarias para contribuir de manera efectiva a los objetivos de la fundación.

Por consiguiente, la falta de formalización en los procesos operativos de la fundación impide que cuenten con manuales de procedimientos claros y estandarizados lo que duplica las tareas en el personal y por ende la calidad del trabajo disminuye. Esto implica

que, sin una estructura organizativa definida, es difícil evaluar el desempeño de los programas y realizar ajustes necesarios para maximizar su impacto. Adicionalmente, la gestión de la comunicación interna y externa presenta deficiencias que dificultan la creación de alianzas estratégicas. Por tal razón, la comunicación ineficaz afecta la visibilidad de la fundación y también limita el involucramiento de la comunidad y la colaboración con otras organizaciones, lo que es fundamental para la sostenibilidad de las iniciativas.

Para los fundadores de FUNDEPROAFRO es de gran importancia lograr un impacto social grande en la comunidad afro. Sin embargo, asegurar que las gestiones de la fundación sean efectivas siempre es un tema complicado. Actualmente la fundación se sostiene económicamente de la labor de las madres cabeza de hogar, las cuales fabrican sabanas y cobijas, comercializadas por el personal. Por esta razón se requieren de diferentes estrategias integrales y alianzas con otras fundaciones de misma misión que permitan alcanzar la sostenibilidad actual y futura.

Por ello, surge la necesidad de formular un plan estratégico, puesto que en la Fundación FUNDEPROAFRO no se ha realizado la planeación estratégica mediante el uso de las diversas herramientas que la componen, es por esto que tampoco se ha logrado realizar una investigación detallada acerca del micro y macro entorno en el que se pueda determinar la situación actual de la Fundación, a partir del cual surjan estrategias que potencialicen aquellos factores positivos y se mitiguen aquellos factores negativos que ponen en riesgo la sostenibilidad.

Por lo tanto, es imperativo abordar estas problemáticas organizativas con el fin de optimizar la administración de la fundación FUNDEPROAFRO, fortaleciendo su capacidad operativa, garantizando el impacto positivo en las comunidades afrodescendientes a las que sirve

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico que facilite el proceso de consecución de fuentes de financiamiento y mejorar las estrategias de marketing de la fundación FUNDEPROAFRO en Jamundí, Valle del Cauca para el período 2026 – 2028?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar el diagnóstico externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente?
- ¿Qué estrategias y objetivos se deben plantear para diseñar el plan de direccionamiento estratégico y alinear los esfuerzos de la fundación en búsqueda de mantener un buen funcionamiento administrativo y mejorar el proceso de consecución de fuentes de financiamiento?

- ¿Cómo se puede hacer el seguimiento a las estrategias planteadas, a través de indicadores de gestión?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que facilite el proceso de consecución de fuentes de financiamiento y mejorar las estrategias de marketing de la fundación FUNDEPROAFRO en Jamundí, Valle del Cauca para el período 2026 – 2028.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno externo e interno de la fundación a partir de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente.
- Proponer el plan de direccionamiento estratégico de la Fundación, planteando una nueva misión, visión, valores, objetivos estratégicos para facilitar la consecución de fuentes de financiamiento y mejorar el funcionamiento administrativo.
- Implementar los indicadores de gestión para el plan de direccionamiento estratégico.

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las organizaciones están inmersas en un mundo globalizado y dinámico, es por esa razón, que deben adaptarse constantemente a los diferentes cambios que se dan en el entorno, debido a la constante interacción que poseen con su ambiente externo se genera una relación de dependencia que resulta vital para su funcionamiento, competitividad y supervivencia. Es así como la planeación estratégica constituye una de las herramientas principales de gestión que toda organización debe llevar a cabo.

Según Betancourt (2005) para la realización de la planeación estratégica es fundamental la matriz DOFA, la cual es considerada como una de las herramientas administrativas más importantes generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial. Al implementarla, debe existir una alineación entre las fortalezas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa, por medio de esta herramienta se pueden desarrollar diversos tipos de estrategias.

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El trabajo busca mediante la aplicación de diferentes teorías enfocadas en la planeación estratégica identificar los factores que son determinantes en el proceso organizacional, teniendo como base los lineamientos planteados por Betancourt (2005) “el proceso de planeación estratégica” debe ser diseñado para concentrarse en las cosas de mayor importancia para el éxito competitivo de la compañía y que “un buen plan estratégico” define y le da sentido a las decisiones estratégicas de una organización.

Chiavenato (2007) “La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Uno de los pilares del plan estratégico es la mejora de los procesos contables en la fundación, área que actualmente no está bien organizada y tampoco cumpliendo con su función, lo que produce desorganización en la contabilidad. Ya que lamentablemente los dineros y productos de aseo que se recogen mensualmente gracias a medianas y pequeñas empresas y personas naturales, en muchas ocasiones se extravían dentro de la fundación, debido a que tampoco realizan una entrada rigurosa donde se cuantifique que entra y que se gasta semanal o mensualmente en la fundación. Es decir que la formalización de procedimientos internamente permitirá que aseguren la transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos. La estandarización de las operaciones en cuanto a los dineros recibidos por medio de donaciones y llevar un historial de los mismos con especificaciones detalladas son uno de los puntos a tratar logrando una mejor distribución de los fondos y también una mayor rendición de cuentas.

De la misma forma la implementación de herramientas tecnológicas (Impresora y computadores de mesa) y software de gestión en la fundación FUNDEPROAFRO puede optimizar estos procesos, también el acceso a información en tiempo real y donde el buen uso de las redes sociales por medio de publicaciones los acerque a más donantes y se puedan tomar decisiones más informadas y estratégicas que nos brinden un seguimiento más riguroso de las actividades y resultados.

Por otra parte, un ambiente de trabajo colaborativo y motivador no ha sido el esperado del personal interno por temas de tiempo y organización, por esta razón es importante promover la participación del personal en la toma de decisiones y en el diseño de nuevas estrategias que generará un sentido de pertenencia y compromiso con la misión de la fundación. Este enfoque permitirá no solo elevar la motivación del equipo, sino también potenciar la creatividad y la proactividad en la búsqueda de soluciones.

Debido a que la fundación ha sido autónoma por muchos años es necesario enfocarse en la creación de redes y alianzas estratégicas con otras organizaciones, tanto del sector

público como privado. Estas colaboraciones permitirán a FUNDEPROAFRO acceder a nuevos recursos, conocimientos y experiencias que enriquecerán sus iniciativas. La participación en espacios de discusión y toma de decisiones fortalecerá la visibilidad de la fundación, posicionándola como un actor relevante en el ámbito del desarrollo social. Además, establecer alianzas con instituciones académicas y de investigación facilitará la realización de estudios que evidencien el impacto de las intervenciones de la fundación. De acuerdo con lo anterior, estos componentes como el ambiente de trabajo, toma de decisiones y el diseño de nuevas estrategias serán cruciales para la obtención de financiamiento y apoyo de donantes, ya que demostrarán la efectividad y relevancia de los programas en beneficio de la comunidad afrodescendiente.

Por último, un aspecto fundamental del plan estratégico es la búsqueda de sostenibilidad a largo plazo. La diversificación de las fuentes de financiamiento es crucial para asegurar la continuidad de las iniciativas. Esto implica explorar nuevas oportunidades de financiamiento, como donaciones y colaboraciones con empresas que deseen invertir en responsabilidad social, además, se debe desarrollar una comunicación institucional sólida que resalte los logros de la fundación y el impacto positivo en la comunidad. Una imagen institucional bien definida y promovida permitirá atraer a nuevos donantes y fortalecer el compromiso de los actuales.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El mejoramiento administrativo para la Fundación FUNDEPROAFRO es una respuesta necesaria a los desafíos actuales que enfrenta la organización. A través de la mejora de procesos, la capacitación del personal, el establecimiento de alianzas estratégicas, la implementación de herramientas tecnológicas y la búsqueda de sostenibilidad, la fundación podrá maximizar su impacto y continuar su labor en beneficio de las comunidades afrodescendientes en Jamundí. Este plan no solo garantizará una gestión más eficiente, sino que también consolidará a FUNDEPROAFRO como un referente en el ámbito del desarrollo social y cultural.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se revisaron los diferentes trabajos académicos relacionados con el tema en estudio, dichos antecedentes han servido como referencia. A continuación, la descripción de estos documentos:

4.1.1 Antecedentes internacionales

Aznar, A. (2019) realizó un “Plan estratégico de crecimiento de la Fundación Soñar Despierto” esta investigación surge debido a que cada año se produce un aumento en el número de menores que se encuentran en la situación de familias desestructuradas y ambientes marginales, por lo cual tiene una mayor visibilidad en los medios de comunicación y hay una creciente colaboración de la sociedad en proyectos altruistas. Por ende, se definieron estrategias a futuro que permitiera mejorar las condiciones en las que viven estos menores, así como incrementar la implicación de los jóvenes universitarios en proyectos de voluntariado, específicamente con alianzas a través de la Fundación Soñar Despierto. Para ello se realizará una revisión de la literatura de la situación de los niños tutelados de España, serán útiles fuentes como la Dirección General de la Familia, el menor y la Asociación de Centros de Acogida.

4.1.2 Antecedentes nacionales

Pachón & Ruíz (2023) realizaron como proyecto de grado el “Plan Estratégico de Desarrollo Fundación “HELP US TO HELP”, esta investigación surge debido a que se ha evidenciado que no cuentan con la totalidad de los requisitos, para ser reconocida como fundación, lo cual demuestra desconocimiento de la normatividad vigente. No cuentan con un documento redactado que especifique la misión, visión y su estructura organizacional; así mismo existen falencias en el área contable, no se tienen procesos definidos para el manejo de las operaciones en la fundación. En las indagaciones se confirma que todos estos puntos se pueden mejorar con personal calificado, así como recursos económicos y tecnológicos. A raíz de esta problemática, era necesario diseñar un plan estratégico que identificarán compañías que los ayudarán con ese proceso, es decir que gestionarán por medio del apoyo que ofrecía el banco de Alimentos de Bogotá, que cuenta con el programa de consultoría para brindar apoyo a las fundaciones que están iniciando sus actividades apoyadas en las IES. Medidas que sirvieron para orientar a la fundación en cada requisito que necesitaba para ser realmente una fundación y así crear alianzas estratégicas que ayudasen a la fundación a seguir creciendo.

4.1.3 Antecedentes locales

Gamboa & Malagón (2018) realizaron como proyecto de grado el “Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa de los Búcaros ubicada en el Municipio de Jamundí, Valle del Cauca en el período 2018-2022. Esta investigación surge debido a que la empresa la Delicia de los Búcaros se encontraba en un proceso de crecimiento por la gran aceptación que habían tenido sus productos en el mercado de los dulces, razón por la cual, se vio obligada a tomar decisiones como la innovación en los procesos para de esta manera enfrentar la competencia. Es decir que todo este proceso se realizó con el fin de organizar y mejorar todos los procesos, administrativo, financieros, de mercadeo y gestión humana, de tal manera que la empresa contara con las herramientas

adecuadas para conquistar nuevos mercados y ser competitiva en el mercado y así no tener miedo a la hora de enfrentar retos del entorno.

4.2 MARCO TEÓRICO

La investigación propuesta parte de los modelos y procedimientos de planeación estratégica desarrollados por los autores Benjamín Betancourt (2013), Michael Porter (1999), Mintzberg et al. (1999) y Fred R. David (2013), que servirán como referencia para el presente proyecto.

4.2.1 Proceso de planeación estratégica

El profesor Benjamín Betancourt Guerrero (2013), ha escrito un documento, llamado “Guía práctica para planes estratégicos – papeles de trabajo”, en el cual entrega una metodología “paso a paso” para formular el plan estratégico de una organización, teniendo en cuenta los elementos fundamentales de la Dirección Estratégica, que han sido desarrollados en el libro de “Direccionamiento Estratégico para Grupos de Investigación”.

El autor indica, que el principal propósito de la planeación estratégica consiste en proporcionar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro. La planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a construir el futuro deseado.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí, en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica. Es por ello, que el profesor Betancourt, propone el siguiente esquema del Modelo Metodológico al que se ha hecho referencia y que sirve como guía paso a paso para orientar y facilitar la elaboración de un plan estratégico (Ver gráfica 3).

Gráfica 3. Proceso Estratégico para una Organización.



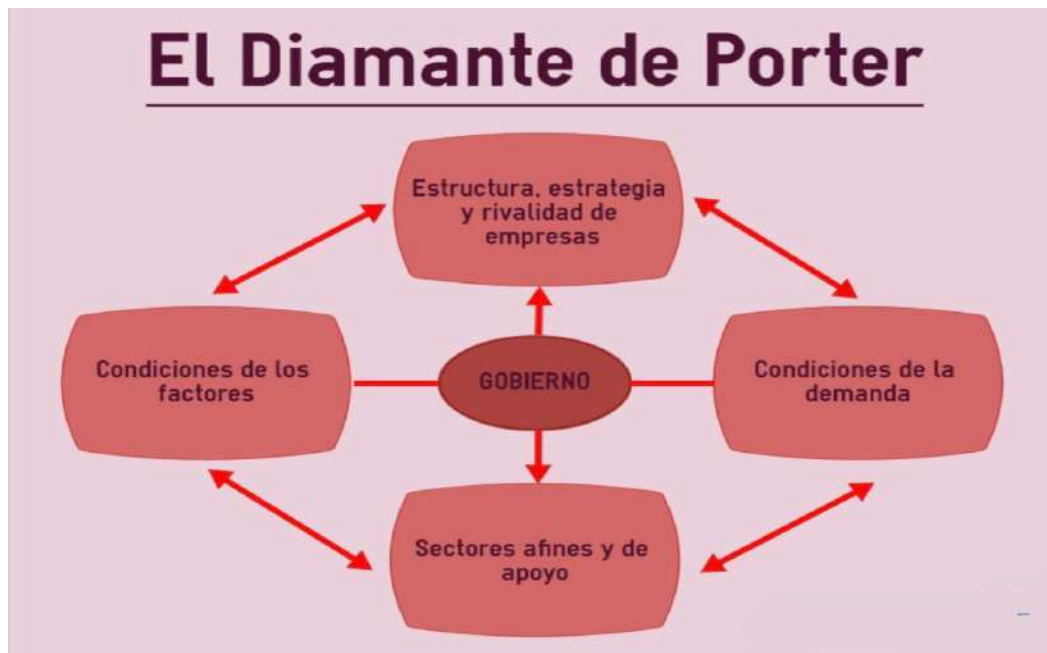
Fuente: Benjamín Betancourt G. Planeación Estratégica. Papeles de trabajo para Planes Estratégicos.1995.

4.2.2 Diamante competitivo

Michael Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Por esta razón plantea un modelo llamado Diamante Competitivo, el cual explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a cómo competir. En ese contexto geográfico (nacional – regional – local), se desarrollan unos sectores económicos (Industria) conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente unas con otras.

El Diamante Competitivo lo constituye elementos específicos (Ver gráfica 4) que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y circunstancias nacionales o regionales (locales).

Gráfica 4. Modelo del Diamante Competitivo de Porter.



Fuente: Benjamín Betancourt G. Planeación Estratégica. Papeles de trabajo para Planes.

Las cuatro puntas del Diamante son:

Los Factores Productivos: se dividen en los factores básicos, los cuales se componen de los recursos naturales, la mano de obra no especializada y semiespecializada, recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital, de comunicaciones de datos, infraestructura vial, energética, el personal altamente especializado.

Encadenamientos Productivos y Clúster: sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

Condiciones de la demanda: para consolidar el carácter competitivo del sector, la dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.

Estrategia y Estructura de las empresas del Sector: es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (Gestión) y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.

Por fuera del diamante se encuentra el papel del gobierno y del azar, en la ventaja competitiva influyendo más o menos en cada uno de los cuatro determinantes e igualmente verse influido por ellos,

4.2.3 Modelo de la Matriz DOFA

El Modelo de la Matriz DOFA propuesto por la Escuela de Diseño a partir de la contribución de Philip Selznick de la Universidad de California, pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas. La primera, descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la segunda revela las fortalezas y debilidades de la organización. La creación de la estrategia surge como un proceso deliberado de pensamiento consciente cuyo diseño es simple e informal, esencialmente referido a su concepción, que parte del análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización para lograr una concordancia entre ellas mediante la elaboración, evaluación y puesta en marcha de una estrategia concebida desde la óptica de un solo líder que maneja toda la información. Mintzberg et al. (1999).

Aunque en un principio se elaboró con el fin de crear la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, hoy en día se utiliza para el diagnóstico de la organización y su entorno. A través de esta formulación, se consideran estrategias que generen según García (2003) “un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación del conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa” (p.40).

4.2.4 Modelo de evaluación externa de Fred R. David

En su modelo de gerencia estratégica, el autor afirma que existen unas fuerzas externas que permiten identificar amenazas y oportunidades para construir estrategias. Para realizar el análisis de la Matriz EFE, o también conocida como Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que permite resumir y evaluar los valores externos. En su elaboración deben participar tanto la dirección como los colaboradores. En este modelo las fuerzas externas se dividen en 5 categorías:

Fuerzas Económicas: tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, algunas variables económicas importantes serían: tasas de inflación, tasas de interés, balanza comercial, etc.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: ejercen un impacto importante en casi todo los productos, servicios, mercados y clientes.

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales: los gobiernos nacionales, regionales, locales y extranjeros son los principales reguladores, subsidiarios, patrones y clientes importantes de las empresas; pueden representar oportunidades y amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas.

Fuerzas Tecnológicas: los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, también pueden generar nuevas ventajas competitivas más poderosas que las existentes.

Fuerzas Competitivas: proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa.

Una vez elaborada la Matriz EFE, se obtiene un valor total ponderado para la empresa, si el valor total es de 4.0 indica que una empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas, asimismo un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas (David R, 2017).

4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Para Contreras (2001) la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) o también conocida como Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; además de esto brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

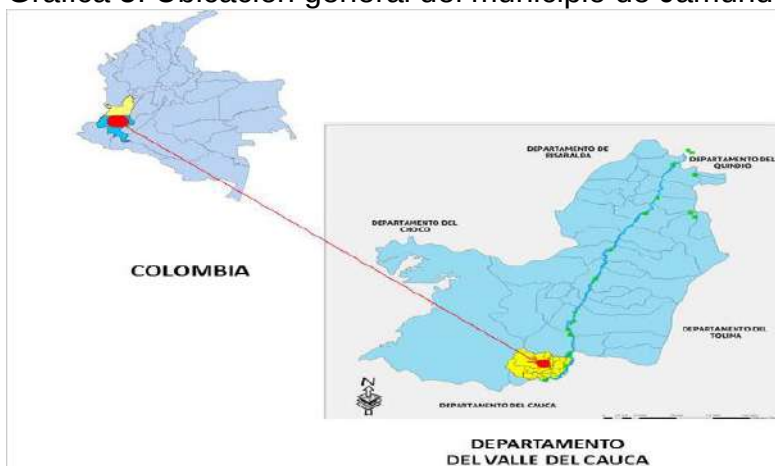
Ahora bien, lo más relevante de realizar la matriz EFI no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, lo cual permite determinar si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. La mínima calificación asignada a las debilidades es de 1 y la máxima calificación asignada a las fortalezas es de 4, es decir que la media ponderada de la calificación será de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La Fundación FUNDEPROAFRO está ubicada en el municipio de Jamundí. Este municipio fue fundado en 1536, tiene un área de 577 Km², está ubicado al sur del Departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones. Limita oficialmente con: Norte: Municipio de Santiago de Cali, sur: Departamento del Cauca (Municipios de Buenos aires y Santander de Quilichao), oriente: Departamento del Cauca (Municipios de Puerto Tejada y Villarrica), Occidente: Municipio de Buenaventura (Parque Nacional Natural Los Farallones). (Jamundí, 2025) (Ver gráfica 5)

Población 2024: 181.478 (3,9%) del Valle del Cauca Participación del PIB en Valle del Cauca: 2,8% Categoría Municipal: 2. Su zona rural es muy amplia lo que permite a bandas y grupos delictivos secuestrar, asesinar y desplazar a toda la comunidad de las zonas donde permaneces estos grupos (Ver gráfica 6). La economía del Municipio de Jamundí está demarcada en el cultivo de caña de azúcar, arroz, cítricos, plátano, café, explotación del carbón, material de arrastre para la construcción, sector turístico y comercial.

Gráfica 5. Ubicación general del municipio de Jamundí.



Fuente: Jhon F, Gómez & Marvin, Saldaña et al. 2013 Plan Sectorial de Turismo municipio de Jamundí “Jamundí prosperamos contigo”. Fundación Xamungoy & Alcaldía Municipal de Jamundí. Jamundí – Colombia.

Gráfica 6. Demografía del municipio de Jamundí.



Fuente: Muñoz G., Ana. Cali: UniValle, 2011; p. 20.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Consta de una serie de conceptos que están relacionados con la planeación estratégica, los cuales serán mencionados durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Amenazas: Serna (2008) afirma que: “son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”. (p. 72).

Auditoría externa: es el análisis detallado de la relación económica de una empresa, elaborado por un contador público externo, es decir, que no tenga vínculos con la misma, para así poder dar opiniones independientes sobre el desarrollo de los sistemas, su control interno y sugerencias de mejoras. (Gálvez y Garrido, 2025).

Debilidades: Serna (2008) afirma que “son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”. (p. 72).

Diagnóstico estratégico: Serna (2008) afirma que “es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. (p. 72).

Diamante Competitivo: se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro. Sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas. (Universidad de Barcelona, 2025).

Direccionamiento Estratégico: Serna (2008) afirma: “define hacia donde deben ir las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”. (p. 58-59).

Estrategias: Serna (2008) afirma que: “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos”. (p. 73).

Fortalezas: Serna (2008) afirma que: “son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. (p. 72).

Fundación: es una organización constituida sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Matriz EFE: también conocida como Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Matriz EFI: también conocida como Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular las estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Matriz DOFA: Serna (2008) afirma que: “es una herramienta que procesa la información del entorno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización; a través del análisis DOFA se definen las estrategias para aprovechar las fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”. (p. 62).

Misión: Serna (2008) afirma que: “es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa”. (p. 72).

Objetivo: es un fin o resultado que las empresas y organizaciones pretenden alcanzar en determinado tiempo y es hacia donde se dirigen todos los esfuerzos y recursos.

Oportunidades: Serna (2008) afirma que: “son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada”. (p. 72).

Planeación estratégica: Serna (2008) afirma que: “es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, su revisión, monitoria y ajuste periódico para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”. (p. 69).

Plan de acción: Serna (2008) afirma que: “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”. (p. 73).

Visión: Serna (2008) afirma que: “es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”. (p. 72-73).

4.5 MARCO LEGAL

La fundación es una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad.

La fundación se rige por el código civil, artículo 633, la Ley 80 de 1993, la ley 22 de 1987, la ley 52 de 1990, los decretos 1407/91, 2035/91, 525/90, decreto distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada. (Unidad Solidaria, 2025).

Normativa

- Código Civil, Título XXXVI, De las personas jurídicas.
- Decreto 2150 de 1995, arts. 40 a 45, reconocimiento de personerías jurídicas.
- Decreto 427 de 1996, reglamente el Decreto 2150 de 1995.
- Decreto 1529 de 1990, fundaciones que se constituyan en los departamentos.

Constitución política de 1991

Artículo 7. El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana.

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Artículo 22. Toda persona tiene el derecho de asociarse con otras para promover, ejercer y proteger sus intereses legítimos de orden político, económico, religioso, social, cultural, profesional, sindical o de cualquier otro orden.

CONPES

Son documentos discutidos y aprobados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), principales instrumentos de política pública en Colombia.

3660 de 2010 (Conpes). Busca implementar soluciones para generar oportunidades de acceso al desarrollo humano sostenible, y reducir la brecha en las condiciones de vida de la población Afrocolombiana respecto al resto de la población del país. Por ello, es importante poner en marcha acciones afirmativas que permitan el ejercicio y disfrute de los derechos individuales y colectivos de esta población.

3310 de 2004 (Conpes). Pretende identificar, incrementar y focalizar el acceso de la población negra o afrocolombiana a los programas sociales del Estado, de tal manera que se generen mayores oportunidades para alcanzar los beneficios del desarrollo y mejorar las condiciones de vida de esta población, a través de la implementación de acciones afirmativas.

3169 de 2002 (Conpes). Definir una política del Gobierno orientada a generar mayor equidad social hacia la población afrocolombiana en particular en la región pacífica y contribuir a fortalecer la identidad étnica, los procesos organizativos y su participación en las políticas y planes de desarrollo que les afecten.

Leyes y Resoluciones

Ley 1482 de 2011. <Artículo modificado por el artículo 1 de la Ley 1752 de 2015. El nuevo texto es el siguiente:> Esta ley tiene por objeto sancionar penalmente actos de discriminación por razones de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual, discapacidad y demás razones de discriminación.

Resolución 1154 de 2012: por la cual se crea el Observatorio contra la Discriminación y el Racismo. Fue modificada por la resolución 949 de 2017

Resolución 949 de 2017: resolución actual del OCDR

Resolución 1969 de 2017: adicionada como grupo a través de la Resolución 1969 de 2017.

Artículo 1. Modificación de los grupos de Asuntos para Comunidades Negras, Afrocolombianas Raizales y Palenqueras. Modificar al artículo 1 de la resolución de 2434 del 5 diciembre de 2011, para sustituir el acápite Dirección de Asuntos para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras. (Ministerio del Interior, 2025).

Naciones Unidas

La Asamblea General de la ONU proclamó 2015-2024 Decenio Internacional para los «Afrodescendientes: reconocimiento, justicia y desarrollo» (Resolución 68/237) citando la necesidad de fortalecer la cooperación nacional, regional e internacional en relación con el pleno disfrute de los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos de las personas de ascendencia africana, y su plena e igualitaria participación en todos los aspectos de la sociedad. (Ministerio del Interior, 2025).

5. METODOLOGÍA

5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método deductivo según Ander-egg: “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones” (P. 106). Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

Para la realización del presente trabajo investigativo es necesario el uso del método deductivo, se requiere de la descripción y el análisis del perfil de la Fundación FUNDEPROAFRO. De esta manera, se podrá realizar un diagnóstico organizacional e identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que provienen del entorno tanto interno como externo que rodea a la entidad.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación se realizará a partir de un estudio de tipo descriptivo dado que se requiere conocer aspectos relacionados con las características y el perfil de la

organización a nivel interno y externo. Se busca reunir información de los diversos entornos que permitan describir la situación actual de la organización con el objetivo de realizar el diseño de la planeación estratégica de la Fundación FUNDEPROAFRO del Municipio de Jamundí, Valle del Cauca.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones, componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández, Baptista. P, 102).

Según Niño Rojas (2011), “el propósito de un estudio descriptivo es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis”.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información es la base fundamental para el desarrollo de toda investigación, es por ello, que en la presente investigación se hará uso tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias, así:

5.3.1 Fuentes primarias

Méndez (2004) afirma que: “son aquellos datos que el investigador obtiene a través del contacto directo con la realidad, implica utilizar técnicas y procedimientos, para obtener información adecuada y de primera mano” (p. 152-157). A partir de ello se utilizará la observación y la entrevista, estas fuentes son necesarias para realizar la investigación.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se hará uso de las fuentes primarias y secundarias, con el fin de recolectar la información pertinente para el caso de estudio. En cuanto a las técnicas para obtener información primaria se utilizará la observación y la entrevista como medio para obtener información de primera mano. Respecto a las fuentes secundarias se hará revisión de diferentes documentos escritos bien sea académicos, legales o virtuales que aportaran a la investigación.

5.4.1 La observación

Por medio de visitas a la Fundación se podrá evidenciar su infraestructura, su capacidad, tecnología, el ambiente interno, su imagen, las diversas herramientas pedagógicas que

utilizan para el desarrollo de las actividades, de esta manera se tendrá un mayor conocimiento de cómo es su funcionamiento.

5.4.2 La entrevista

Se hablará con los fundadores y presidenta de la Fundación FUNDEPROAFRO para obtener información directa sobre cómo funciona, cómo está distribuida y organizada, con qué personal cuenta, cuál es la problemática que hasta el momento presenta la Fundación. Así mismo, conocer de primera mano, cuáles son las estrategias que han empleado para cumplir con los objetivos y qué procedimientos han llevado a cabo para responder a la demanda.

5.4.3 Documentos investigativos

Dentro de los cuales están los documentos internos de la Fundación, la revisión de trabajos de grado, libros relacionados con el tema de planeación estratégica para tomar modelos que sirvan de base para el diseño del plan estratégico de la Fundación FUNDEPROAFRO, así como de leyes, decretos que han servido de soporte para el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

6. ANALISIS INTERNO

Se realiza el análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO, cuya información se obtuvo por medio de visitas a la Fundación y entrevista a la presidenta de la entidad. A partir de ello se logró identificar las variables internas de la entidad en las siguientes áreas de gestión: Gerencia, servicios, mercadeo, personal y financiera. Después de lo anteriormente mencionado, se clasifican como Fortalezas y Debilidades indicando si son mayores o menores. La información de cada área de gestión se registró haciendo uso de la Matriz Guía de análisis interno del profesor Betancourt (2013). Una vez identificadas las Fortalezas y Debilidades se realizará la Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), donde se medirá el impacto de cada variable del entorno indicando si es Alto, Medio o Bajo.

6.1 GESTIÓN DE LA GERENCIA

Consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y realimentar la planificación. (Equipo I Gerencia Educativa, 2014).

Por consiguiente, para conocer la capacidad directiva se analizaron las funciones de la Presidenta, Junta Directiva y de algunos integrantes de la fundación. Se pudo evidenciar que el planteamiento de la misión y la visión surgieron sin fundamento desde la disciplina de la administración de empresas.

Referente a los objetivos la presidenta indico que en los estatutos presentados en Cámara de Comercio aparecen los objetivos que son: Contribuir al desarrollo y bienestar de los asociados y asociadas, sus familias y su comunidad, Diseñar y gestionar proyectos ante organismos nacionales e internacionales, Desarrollar actividades culturales, ambientales, sociales, científicas y educativas que propendan por la construcción de la identidad y cultura.

Se han definido varios objetivos que están y que prácticamente se preservan porque son la esencia de la fundación. A pesar de la permanencia de estos objetivos no existen planes de acción estratégicos que le permitan a la Fundación alcanzar los mismos. Iniciando el año se realiza un cronograma de actividades, el cual se analiza con los miembros de la junta directiva y posteriormente se presenta en la primera reunión anual de asamblea general de voluntarios en el mes de enero. Se registra 4 actividades por

año, pero hay momentos que los equipos de trabajos no se logran organizar a tiempo lo que representa trabajo de más para algunas personas.

La Fundación se financia con donaciones solicitadas a diferentes empresas y entidades locales quienes han proporcionado su apoyo, como resultado esto ha permitido la sostenibilidad para continuar el trabajo social, debido a que estos aportes son destinados para el funcionamiento de la organización.

Para la solicitud de donaciones, la Presidenta junto con la Junta Directiva, analiza las empresas y entidades del sector se escogen algunas y se envía las solicitudes de donaciones, también se consulta las ofertas, proyectos o programas que ofrecen entidades gubernamentales, ya que a través de estas ofertas se puede beneficiar las comunidades.

A continuación, se presenta la Matriz Guía de análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO en el área de Gestión de la Gerencia; las variables se clasifican en: Fortaleza o Debilidad (F/D), Debilidad Mayor (DM), debilidad menor (dm), fortaleza menor (fm) y Fortaleza Mayor (FM) (Ver tabla 1).

Tabla 1. Gestión de la Gerencia.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ÁREA DE GESTIÓN: GERENCIA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Deficiencia en la formulación de los componentes del direccionamiento estratégico	D	X			
Ausencia de estudios administrativos	D	X			
Planeación y presupuesto para el funcionamiento de la entidad	F				X
Ausencia en la ejecución de estrategias empresariales	D	X			
Control de los recursos generados en la Fundación	F				X
Solicitud y respuesta para la prestación de servicio a clientes	F				X

Fuente: elaboración propia de los autores.

6.2 GESTIÓN DEL PERSONAL

Chiavenato (2009) define la gestión como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas en una organización, desde su reclutamiento hasta su desarrollo y bienestar”.

Dessler (2015) señala que “la gestión de recursos humanos implica el diseño y la implementación de un conjunto de prácticas que aseguren que la empresa cuente con las personas adecuadas, motivadas y capacitadas para alcanzar sus objetivos”.

La presidenta realiza diversas funciones como representante legal, secretaria, realización de documentos para trámites legales, mercadeo, diseño de proyectos, gestión de capacitaciones, gestión del talento humano, entre otras.

El personal que hace parte de la Fundación no cuenta con las capacidades necesarias para ejercer las funciones asignadas como lo son las funciones administrativas y contables, es por esta razón que se recomienda una selección de personal capacitado que haga parte del voluntariado de la fundación.

En cuanto a las relaciones interpersonales que se dan dentro de la Fundación estas se basan en la cordialidad, los valores éticos, morales y el respeto, por parte de la junta directiva y demás integrantes. En los estatutos están incluidos los deberes de los voluntarios, los cuales se leen durante las reuniones. Los mecanismos de toma de decisiones son incluyentes pues participa toda la Junta Directiva se tiene en cuenta la participación del personal en dichas reuniones para decidir sobre temas importantes. No hay un control estricto del cumplimiento de las funciones o responsabilidades asignadas al personal encargado, se confía en que estos cumplan con su labor prestada, también se debe a la ausencia de un manual de funciones.

A continuación, se presenta la Matriz Guía de análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO en el área de Gestión del Personal (Ver tabla 2).

Tabla 2. Gestión del Personal.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ÁREA DE GESTIÓN: PERSONAL					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Personal calificado para funciones administrativas y de docencia	D	X			
Remuneración acorde al cargo desempeñado	D		X		
La fundación cuenta con un manual de convivencia	F				X
Dotación adecuada de herramientas de trabajo al personal	F				X
Falta de control en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas	D	X			
Mecanismos de toma de decisiones incluyentes	F				X
La entidad brinda estabilidad laboral	D	X			
Baja rotación del personal	F				X
Ausencia de indicadores para la evaluación del desempeño laboral	D	X			

Fuente: elaboración propia de los autores.

6.3 GESTIÓN DE SERVICIOS

Kotler y Keller (2016) definen los servicios como "cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible, sin resultar en la propiedad de algo. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico" (p. 356).

La Fundación FUNDEPROAFRO cuenta con una sede, la cual es una estructura física segura que permite garantizar un espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades. Esta infraestructura proporciona un entorno óptimo para la realización de proyectos, reuniones y capacitaciones, asegurando la comodidad y seguridad de los participantes. Se puede observar un espacio limpio, ordenado y agradable, lo cual permite que las personas puedan realizar bien sus actividades laborales y académicas. Cuentan con una bodega de insumos y materiales, pero se debe realizar el inventario adecuado que les permita tener un orden de estos productos.

A continuación, se presenta la Matriz Guía de análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO en el área de Gestión de Servicios (Ver tabla 3).

Tabla 3. Gestión de Servicios.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ÁREA DE GESTIÓN: SERVICIOS					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Edificación segura y medidas de prevención de riesgos naturales	F				X
Mantenimiento oportuno de toda la instalación	F				X
Convenios con instituciones educativas	F				X
Mejoramiento continuo de los procesos académicos	F				X
Carencia de equipos con tecnología avanzada	D				X
Poco uso de espacios externos para fines académicos	D	X			

Fuente: elaboración propia de los autores.

6.4 GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Kotler y Keller (2016) definen la gestión de mercadeo como “el proceso de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, a través de la creación y entrega de valor” (p. 27).

Una de las principales falencias de la Fundación FUNDEPROAFRO es la falta de personal capacitado para llevar a cabo una gestión de marketing efectiva. Esta deficiencia limita la visibilidad de la fundación, obstaculizando la promoción de sus programas y la obtención de recursos, por esta razón es necesario contar con un equipo especializado en estrategias de mercadeo, ya que esto permitiría fortalecer su presencia en diferentes entornos, mejorar su relación con la comunidad y atraer aliados estratégicos que promuevan su misión. La capacitación del personal en este ámbito es fundamental para optimizar la difusión de las iniciativas y garantizar un mayor impacto social.

La presidenta de la Fundación, la Tesorera y Secretaria gestionan los contactos con los donantes y beneficiarios para ofrecer las capacitaciones y demás beneficios otorgados. La entidad ha logrado tener buena relación con la comunidad, ya que esto se ve reflejado en los emprendimientos y las becas educativas.

A continuación, se presenta la Matriz Guía de análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO en el área de Gestión de Mercadeo y Ventas (Ver tabla 4).

Tabla 4. Gestión de Mercadeo y Ventas.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ÁREA DE GESTIÓN: MERCADEO Y VENTAS					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Buen uso de los diferentes medios de comunicación	F				X
Definición clara del portafolio de servicios	F				X
Fidelización de los clientes al servicio educativo	F				X
Aumentar el nivel de participación en el mercado	F			x	
Imagen y reputación favorable de la Fundación	F				x
Ausencia de estrategias de mercadeo efectivas	D				X

Fuente: elaboración propia de los autores.

6.5 GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que: “La administración financiera se refiere a aquellas actividades que se relacionan con la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con algún propósito general en mente.”

La Fundación se financia con donaciones, ejecución de proyectos y capacitaciones. De acuerdo con lo expresado por la presidenta se puede mencionar que hay fuentes de financiación que son inestables por ejemplo las donaciones, dado que hay ocasiones que

es difícil encontrar donantes o patrocinadores para la realización de eventos o proporcionar ayudas a la comunidad, a pesar de esto se ha logrado un buen posicionamiento en la ejecución de proyectos, lo que ha generado aceptación y credibilidad ante diferentes organizaciones. Es importante la implementación de un programa contable, capacitaciones con temas financieros para las personas encargadas de esta área, así como la contratación y asesoría de un contador, visto que no se cuenta con un orden en el tema contable y financiero, dado que se deben presentar los documentos exigidos periódicamente por los entes gubernamentales.

A continuación, se presenta la Matriz Guía de análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO en el área de Gestión Financiera y Contable (Ver tabla 5).

Tabla 5. Gestión Financiera y Contable.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA Y CONTABLE					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Liquidez y generación de utilidades en la entidad	F				X
Incremento de utilidades por prestación de servicios	F			X	
Buen uso de los recursos financieros	F				X
Cobro y pago oportuno de deudas adquiridas	F			X	
Personal contable capacitado	D	X			
Recurso limitado para la compra de equipos con tecnología de punta	D	X			
Fuentes de financiación inestable	D	X			

Fuente: elaboración propia de los autores.

6.6 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PCI DE LA FUNDACIÓN

A partir del análisis del ambiente interno de la entidad se logró identificar los factores internos que ejercen influencia directa en las actividades de la Fundación y que están bajo el control de la misma, por lo tanto, es fundamental evaluar cada factor dependiendo de su importancia y el impacto que pueda tener para la entidad. Es por ello que mediante el uso de la Matriz PCI la cual hace referencia al Perfil de Capacidad Interna. En dicha matriz se puede evidenciar que la Fundación posee fortalezas significativas que constituyen una base sólida para su funcionamiento, pues no solo se deben mantener, sino que también se pueden reforzar por medio de estrategias que permitan incrementar los resultados de manera positiva, en cuanto a las debilidades estas se pueden mejorar minimizando su impacto negativo de lo contrario su efecto podría dificultar el rendimiento de la entidad.

7. ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis se llevará a cabo por medio de la identificación y explicación detallada de las diferentes variables que conjuntamente hacen parte del entorno externo de la Fundación FUNDEPROAFRO en las dimensiones: Económica, Demográfica, Socio-cultural, Político-legal y Tecnológica. Posteriormente se clasificarán como Amenazas y Oportunidades indicando si son mayores o menores, se hará uso de la Matriz Guía de análisis del Macroambiente del profesor Betancourt (2013). Por último se realizará la Matriz POAM en la cual se medirá el impacto de cada variable del entorno indicando si es Alto, Medio o Bajo.

7.1 ENTORNO ECONÓMICO

Aguirre (1995) afirma que el entorno económico “es el conjunto de variables que ejerce una mayor influencia en el desarrollo económico–financiero de un país o de una organización”. Luego se hará la clasificación de las variables mediante el uso de la Matriz Guía de análisis del Macroambiente del entorno económico (Ver tabla 8).

Número de empresas registradas en el Municipio de Jamundí: El municipio de Jamundí ha sido durante años un municipio con muchos emprendedores, los cuales mantienen empresas y crean, generando progreso para toda la comunidad. Según datos de la Cámara de Comercio Cali (Ver tabla 6), Jamundí es el segundo municipio de los mencionados en la tabla donde se han registrado y mantenido las empresas, lo que indica la oportunidad laboral para muchos jóvenes mayores de edad y adultos, pero sobre todo generando oportunidades para todas las personas que hacen parte de la Fundación FUNDEPROAFRO, ya que estas personas al realizar diferentes tipos de capacitaciones se comienzan a desenvolver en diferentes trabajos, como por ejemplo: el uso de la maquinaria plana y fileteadora, lo que hace mucho más fácil el poder acceder a alguna de estas vacantes en el entorno laboral.

Tabla 6. Número de empresas nuevas y que renovaron su Registro Mercantil en la Cámara de Comercio Cali (miles) por municipio (2021-2024).

Municipio	2021	2022	2023	2024	Part. (%)	Var. (%)
Cali	88.502	94.535	97.383	99.136	89,9	1,8
Jamundí	4.475	4.741	4.854	4.951	4,5	2,0
Yumbo	3.935	4.043	4.178	4.426	4,0	5,9
Dagua	850	936	1.000	1.068	1,0	6,8
La Cumbre	341	349	367	412	0,4	12,3
Vijes	230	239	256	275	0,2	7,4
Total	98.333	104.843	108.038	110.268	100	2,1

Fuente: Registro Mercantil sobre Cálculos Cámara de Comercio de Cali *Personas naturales y Persona Jurídica **Cifras disponibles a 22 de enero de 2024.

El valor de los activos totales reportados por las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali ascendió a COP 248.6 billones en 2024, 8,3% más que en 2023 (Ver tabla 7). De acuerdo con la clasificación del tamaño empresarial, reglamentada según el Decreto 957 de 2019, Las empresas grandes (71,4%) y medianas (9,1%) representaron 80,5% del agregado de los activos totales reportados por las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali en 2024.

Tabla 7. Total activos reportados por las empresas (COP millones) registradas en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2021-2024.

Tamaño	2021	2022	2023	2024	Part. (%)	Var. (%)
Grande	125.879.787	143.372.558	161.992.699	177.759.822	71,4	9,7
Mediana	17.960.561	19.720.153	24.201.237	22.628.513	9,1	-6,5
Pequeña	17.854.507	18.987.842	21.704.691	21.111.976	8,5	-2,7
Micro	22.732.550	21.862.917	21.996.236	27.479.599	11,0	24,9
Total	184.427.404	203.943.470	229.894.862	248.979.910	100	8,3

Fuente: Registro Mercantil sobre Cálculos Cámara de Comercio de Cali *Personas naturales y Persona Jurídica **Cifras disponibles a 17 de enero de 2024.

Esto quiere decir que las empresas están obteniendo ganancias significativas y a medida del tiempo pueden ir creciendo generando más oportunidades para la comunidad jamundéa.

Variación en la TRM: la tasa de cambio en Colombia ha experimentado una variación que puede considerarse negativa en términos generales, ya que el peso colombiano se ha depreciado frente al dólar estadounidense durante gran parte del año 2024 (Ver gráfica 7). Esto significa que se necesitan más pesos colombianos para comprar un dólar, lo que refleja una pérdida de valor a la moneda local. Según Sánchez (2015) La tasa de cambio pone en aprietos a los sectores que importan insumos.

Gráfica 7. Precio del dólar desde el 2 de marzo de 2024 hasta el 27 de febrero de 2025.



Fuente: Dólar-colombia.com

Las variaciones en las tasas de cambio indican una serie de problemáticas para los empresarios en los diferentes sectores de la economía, por la razón de que deben pagar más pesos colombianos al importar insumos o equipos del exterior, lo cual se verá reflejado en el aumento de los precios que afecta el bolsillo del comprador final para poder suministrar materia prima y así poder llevar a cabo sus actividades económicas.

Actividad Económica en Jamundí: el Municipio de Jamundí cuenta con una amplia economía, con actividades económicas como la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan al sur del municipio minas de oro, carbón, plata y sulfuros asociados. Como municipio agrícola se cultiva: caña de azúcar la cual demanda demasiado empleo, arroz que es muy importante debido a que tiene una planta de tratamiento y distribución, maíz, soya, café, millo, cacao, plátano y la mora además del sector turístico y comercial.

Estas actividades económicas tan diversas generan oportunidades de empleo directo e indirecto en la región, lo cual ayuda a tener un mejor movimiento económico y mayores demandantes para acceder a los servicios educativos que ofrecen tanto la Fundación como las instituciones educativas de la ciudad.

Fuentes de financiación para las fundaciones y empresas: las fundaciones en Colombia pueden acceder a diversas fuentes de financiación para cumplir con sus objetivos sociales, culturales, educativos o ambientales. Estas fuentes pueden ser de origen público, privado o internacional, y su elección depende del tipo de fundación, su misión y su capacidad para gestionar recursos. A continuación, se presentarán las principales fuentes de financiación:

- Donaciones y aportes privados:

Personas naturales: Individuos que realizan donaciones a las fundaciones, ya sea de manera puntual o recurrente.

Empresas privadas: Muchas empresas en Colombia tienen programas de responsabilidad social empresarial (RSE) y apoyan fundaciones a través de donaciones en efectivo, en especie o mediante alianzas estratégicas.

Fundaciones empresariales: Algunas empresas crean sus propias fundaciones para canalizar recursos hacia causas sociales.

- Recursos públicos:

Gobierno nacional: A través de convocatorias y programas de entidades como el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Educación o el Departamento Administrativo de la Presidencia.

Gobiernos locales: Alcaldías y gobernaciones suelen ofrecer recursos para proyectos sociales, culturales o ambientales en sus territorios.

Entidades públicas: Instituciones como Colciencias (ahora MinCiencias), el SENA o el ICBF pueden financiar proyectos específicos.

- Cooperación internacional:

Organismos multilaterales: Entidades como la ONU, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la Unión Europea ofrecen fondos para proyectos sociales y ambientales.

Agencias de cooperación: Países como Estados Unidos, Alemania, Canadá y España tienen agencias de cooperación que financian proyectos en Colombia.

ONG internacionales: Organizaciones no gubernamentales extranjeras pueden apoyar iniciativas locales a través de alianzas o donaciones.

Alta carga tributaria en Colombia: Según reveló la última entrega del índice “Paying Taxer 2020” de PWC, que hace parte del estudio Doing Business del Banco Mundial, Suramérica sigue siendo la región con la más alta carga tributaria en el mundo. Colombia ocupa el cuarto lugar en la región como uno de los países que más pagan impuestos, la carga total contributiva es del 71,3% que corresponde a 21,1% por el impuesto a las ganancias, 23,6% a los impuestos laborales y el 26,6% a otras tasas que tiene el país (Aristizabal, 2019).

El incremento en los impuestos afecta las actividades empresariales de los diversos sectores de la economía colombiana, también se pueden ver afectadas las ganancias de las empresas u organizaciones asentadas en el país.

Tabla 8. Entorno Económico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Número de empresas registradas en el Municipio de Jamundí	O			X	
Variación en la TRM	A	X			
Actividad Económica en Jamundí	O			X	
Fuentes de financiación para las fundaciones y empresas	O				X
Alta carga tributaria en Colombia	O			X	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

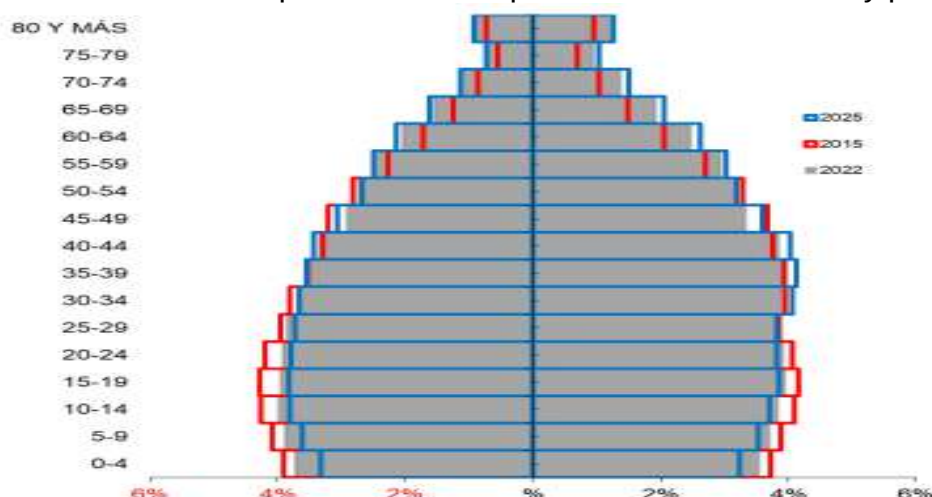
Es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza y otros datos estadísticos. (Gary, A y Philip, K. 2003). Posteriormente, se hará la clasificación de las variables mediante el uso de la Matriz Guía de análisis del macro ambiente del entorno demográfico (Ver tabla 9).

Jamundí es un municipio ubicado al sur del departamento del Valle del Cauca, que ha experimentado un crecimiento poblacional significativo en los últimos años.

Crecimiento poblacional año 2015, 2022 y proyección al 2025: La pirámide Poblacional de Jamundí muestra a una población que está pasando por un proceso de envejecimiento. Esto debido a que su base se encuentra más reducida (pirámide Regresiva) a medida que pasan los años y hay un engrosamiento en la mitad de la gráfica, la cual será la próxima población adulta mayor y no se presenta el mismo número de nacimientos que remplacen esa población envejecida al estarse reduciendo la base que son los nacimientos.

De acuerdo con las proyecciones del DANE, en 2025 Jamundí tiene 181.942 habitantes: 93.341 mujeres (51,3%) y 88.601 hombres (48,7%). Los habitantes de Jamundí representan el 3,9% de la población total de Valle del Cauca en 2025.

Gráfica 8. Pirámide poblacional comparativa año 2015, 2022 y proyección al 2025.



Fuente: Alcaldía de Jamundí – 2022.

El crecimiento poblacional en el municipio de Jamundi afecta positiva y negativamente a la fundación FUNDEPROAFRO, por el lado negativo la afecta ya que debido a ese crecimiento será mayor la demanda para acceder a los programas que promueve la fundación, es decir de que aumentarían de paso la educación, la salud, el empleo, etc. Es decir, de que si la fundación no tiene la capacidad para atender a la personas, podría enfrentar desafíos para mantener la calidad de los programas.

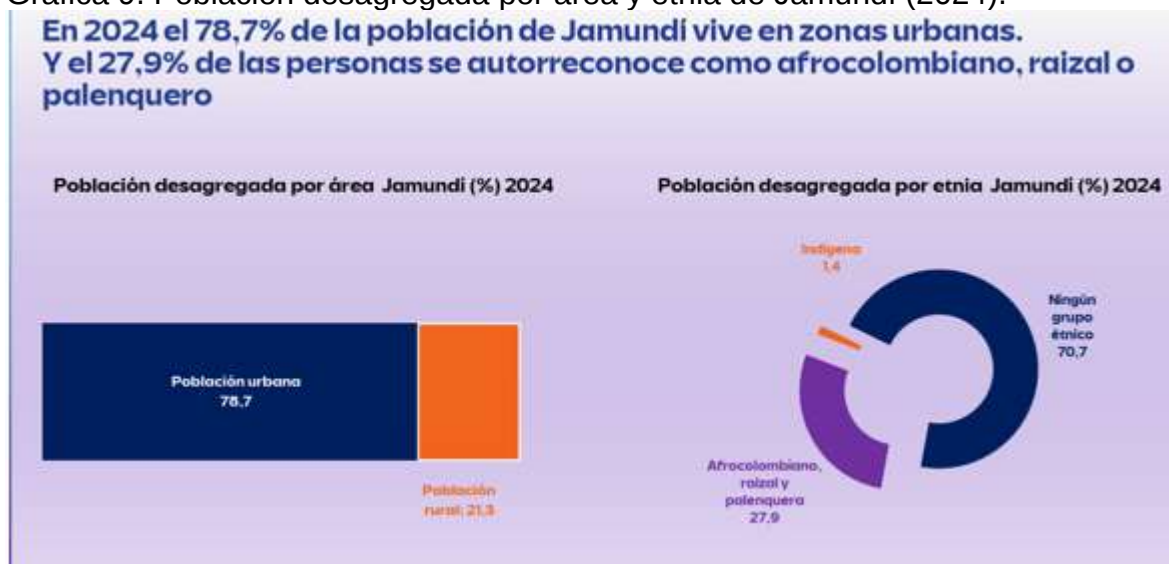
Por otro lado afecta positivamente la fundación, debido a que con un mayor número de personas en la comunidad afro y en general se puede presentar el impacto positivo por medio de beneficiarios potenciales, lo cual la fundación por medio de estos podría justificar la búsqueda de más financiación o de alianzas estratégicas y debido a esto un crecimiento poblacional puede aumentar la visibilidad de las problemáticas que enfrenta la comunidad, lo que podría atraer más atención y apoyo de donantes, gobiernos y organizaciones internacionales.

Migración y desplazamiento: la migración interna y el desplazamiento forzado son fenómenos que han influido en el entorno demográfico de Jamundí. Debido a su ubicación en el Valle del Cauca y su proximidad a la ciudad de Cali, Jamundí ha sido un destino de personas desplazadas por la violencia en otras regiones del país, especialmente en las décadas de los 90 y 2000. El municipio ha recibido a un número significativo de población desplazada desde áreas rurales del país, lo que ha contribuido a su crecimiento poblacional y a la diversidad social y cultural. El Departamento de Prosperidad Social (DPS) ha implementado políticas públicas en Jamundí para atender las necesidades de estas poblaciones desplazadas, en términos de vivienda, salud y empleo. (DPS, 2019).

Distribución geográfica de la población: la distribución de la población en Jamundí está desigualmente repartida entre áreas urbanas y rurales. Si bien el centro urbano de Jamundí alberga la mayor parte de la población, también existen poblaciones dispersas en la zona rural, principalmente en las veredas, que han mantenido su manera de vida agrícola y tradicional. La urbanización de los últimos años ha llevado a un incremento de la población en las zonas suburbanas y en las áreas cercanas a la vía que conecta

Jamundí con Cali, lo que está generando una expansión del área metropolitana. Sin embargo, la ruralidad sigue siendo un componente importante del municipio, con una población significativa dedicada a la agricultura. Alcaldía de Jamundí, (2024).

Gráfica 9. Población desagregada por área y etnia de Jamundí (2024).



Fuente: Registros Públicos - Cálculos Cámara de Comercio de Jamundí.

La población afro del municipio de Jamundí representa un gran porcentaje, lo que a su vez es de interés para la entidad, por el motivo de que muchas de esas familias crecen con pocas oportunidades, lo que con ayuda de la fundación este destino gira para bien, pues debido a sus programas de educación le dan esa accesibilidad para que puedan crecer profesionalmente y poder competir por un puesto de trabajo de manera más equitativa.

Pobreza y desarrollo humano: el índice de pobreza en Jamundí ha mostrado una disminución significativa en los últimos años gracias a políticas públicas enfocadas en el desarrollo económico y social. Sin embargo, aún persisten desafíos, especialmente en las zonas rurales, donde los índices de pobreza son más altos que en el área urbana. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Jamundí muestra una mejora en términos de educación y salud, pero sigue siendo un área en la que el municipio debe continuar trabajando para cerrar las brechas entre sus áreas urbanas y rurales. (DNP, 2021).

Tabla 9. Entorno Demográfico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento poblacional año 2015, 2022 y proyección al 2025	O			X	
Migración y desplazamiento	A		X		
Distribución geográfica de la población	A		X		
Pobreza y desarrollo humano	O			X	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

7.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Se compone de actitudes, formas de ser, grados de inteligencia, educación, creencias y costumbres de las personas, de un grupo o sociedad determinados. (Calderón, G. 2011). Posteriormente, se hará la clasificación de las variables mediante el uso de la Matriz Guía de análisis del macro ambiente del entorno sociocultural (Ver tabla 13).

Grupos Étnicos El Departamento del Valle del Cauca, y el municipio en particular, es una región de tradición multiétnica. Por tanto, en él, se expresan diversas formas de organización social y étnica de sus habitantes, dando al municipio una dinámica particular en la construcción de las relaciones sociales que se establecen entre sí y con los ecosistemas en donde se asientan estos grupos. Los grupos existentes en el municipio son los afrocolombianos o afrodescendientes, indígenas y mestizos. Los afrocolombianos, el grupo mayoritario, superan las 10.000 personas aproximadamente y están ubicados fundamentalmente en los corregimientos de Robles, Guachinte, Quinamayó, Bocas del Palo, entre otros, al igual que en la zona urbana.

Población indígena en el municipio, Etnia Páez: en la actualidad este grupo étnico mantiene algunos procesos representativos a nivel organizativo los cuales responden parcialmente a la Ley 70, ya que la propiedad sobre la tierra en la casi totalidad de las zonas donde están estas comunidades asentadas, es de carácter privado. Sobre algunos aspectos de orden histórico y cultural de las comunidades negras, el punto sobre Corregimientos contenido en el documento sobre la estructura rural ilustra estos. En tanto los indígenas Paeces, como se dijera se ubican en los contrafuertes del Parque Farallones. La población en general es considerada como mestiza. La población indígena asentada en el Municipio está constituida exclusivamente por la etnia Páez, y se concentra específicamente sobre los corregimientos de Villa Colombia, La Ventura y San Antonio, en los asentamientos de: La Cristalina, La Despensa, Los Cristales, Bellavista, Las Pilas, La Nueva Ventura, donde viven aproximadamente 1.726 personas, según los registros entregados por la Organización Regional Indígena del Valle del Cauca – ORIVA. Sin embargo, otros registros surgidos de un estudio hecho con participación comunitaria indígena para el INCORA, estiman una población de 975 personas,

congregadas en 190 familias nucleares y extensas, con un promedio de 5,13 personas por familia. (Ver tabla 10).

Tabla 10. Población indígena en el municipio de Jamundí. Etnia Páez.

RESGUARDOS CONSTITUIDOS		HABITANTES
Cabildos mayores	Cabildos locales	
Kwe's Kwe Nasa	Bellavista	163
	La despensa	287
	Cristales	138
	La cristalina	294
	Chorrera blanca	278
	Las pilas	294
	Nueva ventura	272
Total población según fuente ORIVA		1726
Total Población según censo comunitario- Incora		975

Fuente: INCORA, Valle del Cauca (2020).

Población con pertenencia a pueblos y comunidades étnicas: El 27,9 % de los habitantes de Jamundí son afrodescendientes, el 1,4 % son indígenas.

Tabla 11. Pertenencia étnica en Jamundí. Año 2024.

ÁREA GEOGRÁFICA	Pertenencia Étnico-Racial						
	Total	Indígena	Gitano(a) o Rrom	Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Palenquero(a) de San Basilio	Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a)	Ningún grupo étnico-racial
Cabecera Municipal	142.808	973	8	23	4	36.267	105.533
Centros Poblados y Rural Disperso	38.670	1.482	3	3	1	14.414	22.767
Total	181.478	2.455	11	26	5	50.681	128.300

Fuente: DANE.

El 54,17 % de la población indígena de Jamundí corresponde al sexo masculino. En ambos sexos la población de 29 a 59 años, denominada “Tras las huellas de los mayores”, tienen la mayor representación.

Distribución de la Población Indígena por Sexo y Edad: la comunidad indígena Kwe's Kiwe Nasa se encuentra localizada en las veredas La cristalina, La despensa, Los cristales, Bellavista, Las pilas, La nueva ventura y Chorrera blanca. De acuerdo a la información acabada de explicitar, el censo realizado (2023), presenta un consolidado según el cual los hombres suman 910, representando el 54,17% y 770 mujeres, que equivalen al 45,83% del total de la población. Según los datos de la tabla siguiente, los

rangos de edad predominantes en la pirámide los copan las edades entre 15 a 28 años y 29 a 59 años. Llama la atención que la composición por edades sea la de una población intermedio, al alcanzar el 73,93% en toda la pirámide, ello revela el grado de dependencia de la población joven/adulto, al tiempo que advierte un aumento de población. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Población indígena por grupos de edad y sexo residente en Jamundí – Valle del Cauca. Año 2023.

GRUPOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
00 A 11 - Despertar de las Semillas	155	9,23	130	7,74	285	16,96
12 A 28 - Semillas de identidad	332	19,76	280	16,67	612	36,43
29 A 59 - Tras las huellas de los mayores	333	19,82	297	17,68	630	37,50
60 Y MAS - Huellas de sabiduría	90	5,36	63	3,75	153	9,11
TOTAL	910	54,17	770	45,83	1680	100,00

Fuente: DANE.

Tradiciones: el paseo obligado de todos los caleños quienes, durante los fines de semana, ya que van a disfrutar no sólo de sus balnearios, piscinas y clubes deportivos sino de los cholados y de sus famosos helados de frutas. Es decir que por años Jamundí se ha logrado posicionar como un municipio gastronómico, donde sus municipios aledaños tienen la tradición de compartir con su familia una tarde.

Gráfica 10. Parque artesanal del cholado.



Fuente: Alcaldía Municipal de Jamundí, Mi Municipio.

Turismo balsaje por el Río Cauca: paseo en balsa de guadua. Que tiene una duración aproximado de 3 horas y media. Recorrido por Calzoncito, Manzo El Perro, El Playón, La Palizada y llegada a puerto viejo con almuerzo típico de la región y recorrido por finca tradicional. Además visitas a sitios de importancia en el corregimiento de Robles: Iglesia,

Samán del Parque Principal, Casa de la Negra Grande de Colombia. Programa desarrollado por la comunidad del corregimiento de Robles.

Gráfica 11. Paseo en balsa de guadua.



Fuente: Alcaldía Municipal de Jamundí, Mi Municipio.

Exposición artesanal: ubicado en la cabecera municipal encontrará una exposición constante de muebles fabricados por los madereros del municipio.

Fundación HESEGO: la fundación HESEGO, lidera y gestiona, con los habitantes de los corregimientos de la Estrella y San Vicente una relación armónica entre la naturaleza, la sociedad y la economía mediante la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Durante el recorrido podrá encontrar diversidad de paisajes, aguas cristalinas, donde tendrá la oportunidad de sentir la agradable sensación de la frescura que rodea nuestras montañas y tener una interacción directa con la flora y fauna autóctona de la región. Ubicada en la vereda la Estrella y San Vicente aquí se podrá disfrutar de cabalgatas ecológicas con duración de 2 horas y senderos ecológicos. Nuestra señora del Rosario: construida en 1808 de estilo colonial.

Gráfica 12. Iglesia Nuestra Señora del Rosario.



Fuente: Alcaldía Municipal de Jamundí, Mi Municipio.

Parque de la alegría: centro recreacional turístico destinado para recreación. Cuenta con zona de piscina para adultos y otra para niños, áreas para el deporte y la recreación, cancha de futbol, micro futbol, vóley playa, pista de motos y lago artificial, zona de restaurante y servicio de alojamiento en cabañas de acomodación múltiple. Un gran lugar para el descanso la paz y diversión. Ubicado a 2 Kilómetros de potrerito.

Gráfica 13. Parque de la alegría.



Fuente: Alcaldía Municipal de Jamundí, Mi Municipio.

Fiesta de adoración al niño Dios negro: con el fin de preservar y conservar las tradiciones las tradiciones y rituales de las etnias negras del corregimiento de Quinamayó al sur del municipio de Jamundí. Se celebra esta fiesta anualmente para regocijo de la comunidad de dicho corregimiento, haciendo de este un evento cultural y turístico, el objetivo de la fiesta es el nacimiento del Niño Dios y se celebra en la segunda semana de Febrero, aduciendo el motivo de no celebrarla en diciembre debido a que en la época de la

esclavitud los negros tenían que asistir como sirvientes a las fiestas de sus amos por tal motivo esperaron celebrar el nacimiento pasadas las fechas de las fiestas de los blancos lo cual coincidió con la fecha de dieta de la Virgen María y época de cosecha y podían celebrar como era debido. Las actividades son: Cantos, Los bailes del bunde y la jurga hasta el amanecer, coplas, torneo de futbol, peleas gallísticas, vara de premios, quema de castillos, procesión con antorchas.

Gráfica 14. Fiesta de adoración al niño Dios negro.



Fuente: Alcaldía Municipal de Jamundí, Mi Municipio.

Baile de la Jurga: la zona rural plana es habitada de manera predominante por afrodescendientes. La alta presencia de población negra le imprime una fuerte carga cultural al territorio. Es de destacarse que en esta población se aprecia un alto grado de conciencia sobre su identidad y un orgullo por la misma.

La Jurga es el baile típico de la región se dice que su nombre proviene de la época de la esclavitud cuando los esclavos preparaban bailes a petición de sus amos para divertirlos y ellos aprovechaban estas presentaciones para propiciar que unos cuantos esclavos escogidos con antelación se fugaran. Los esclavos eran amarrados con cadenas en las manos y sujetas en la espalda, para prevenir las fugas razón por la cual se danza con las manos en la espalda.

Tabla 13. Entorno Socio-Cultural.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ENTORNO SOCIOCULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Población indígena en el municipio, Etnia Paez	A		X		
Población con pertenencia a pueblos y comunidades étnicas	A		X		
Distribución de la Población Indígena por Sexo y Edad	A	X			
Tradiciones	O				X
Turismo balsaje por el río Cauca	O			X	
Exposición artesanal	O				X

Fuente: Elaboración propia de los autores.

7.4 ENTORNO POLITICO-LEGAL

El entorno legal es el conjunto de leyes, normativas, regulaciones y principios jurídicos que regulan una sociedad o una comunidad específica, con el objetivo de garantizar el orden, la justicia y el cumplimiento de los derechos y deberes de los individuos y organizaciones. Posteriormente, se hará la clasificación de las variables mediante el uso de la Matriz Guía de análisis del Macroambiente del entorno político/legal (Ver tabla 14).

Constitución Política de Colombia: la Constitución de 1991 establece un marco fundamental para la protección de los derechos de los pueblos afrocolombianos y reconoce sus derechos étnicos. En particular, el artículo 55 de la Constitución consagra que las comunidades afrodescendientes son titulares de derechos territoriales especiales, especialmente en zonas rurales y de gran importancia cultural. Además, el artículo 246 de la misma Constitución establece la creación del Consejo Comunitario, el cual es un mecanismo de participación y autonomía para las comunidades afrodescendientes. Congreso de Colombia. (1991).

Ley 70 de 1993 - Ley de Comunidades Negras: la Ley 70 de 1993 es una de las leyes más relevantes para las comunidades afrodescendientes en Colombia, pues reconoce y regula los derechos territoriales y culturales de estas comunidades. En su artículo 2, la ley establece que las comunidades negras tienen derecho a la propiedad colectiva de sus territorios, reconociendo los territorios ancestralmente ocupados por estas comunidades. Además, promueve el desarrollo económico, social y cultural de los afrocolombianos y protege su identidad cultural.

Esta ley es particularmente importante para las comunidades afrodescendientes de Jamundí que habitan en el territorio urbano y rural. Congreso de Colombia. (1993).

Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027: apoyar la realización de las conmemoraciones ancestrales de las comunidades étnicas del municipio.

DESCRIPCIÓN: Jamundí se transforma para vivir con dignidad: etnias, tiene como compromiso fortalecer y apoyar las comunidades afrodescendientes e indígenas del municipio mediante la implementación y la creación de planes de etnodesarrollo específicos, los cuales estarán diseñados para abordar sus necesidades particulares y trabajar en estrecha colaboración con las comunidades, identificando sus prioridades y realizando estrategias efectivas para mejorar su calidad de vida. Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027.

Ley 1753 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo: la Ley 1753 de 2015 (Ley de Desarrollo) es otro marco legal que establece disposiciones relacionadas con la protección y promoción de los derechos de las comunidades afrodescendientes, en especial en temas de acceso a la educación, la cultura, la salud y el empleo. El artículo 221 de la ley establece que el Estado debe promover políticas públicas dirigidas a las comunidades afrocolombianas, indígenas y raizales, con el objetivo de mejorar su bienestar social y económico. Congreso de Colombia. (2015).

Ley 136 de 1994 - Ley Orgánica de los Municipios: esta ley regula el régimen de los municipios colombianos, estableciendo los principios y normas para su organización, funcionamiento y administración. Jamundí, como municipio, se rige por esta ley que establece la forma de elección de sus autoridades, los roles y funciones del alcalde y el Concejo Municipal, así como las competencias y facultades en materia de ordenamiento territorial, seguridad, salud, y educación. Congreso de Colombia. (1994).

Tabla 14. Entorno Político/Legal.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ENTORNO POLITICO/LEGAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución Política de Colombia	O				X
Ley 70 de 1993 - Ley de Comunidades Negras	O				X
Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027	A	X			
Ley 1753 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo	O				X
Ley 136 de 1994 - Ley Orgánica de los Municipios	A		X		

Fuente: elaboración propia de los autores.

7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico es una de los factores que facilitan la introducción de nuevos productos, nuevos procesos, o nuevas ideas en los mercados. Posteriormente, se hará la clasificación de las variables mediante el uso de la Matriz Guía de análisis del Macroambiente del entorno tecnológico (Ver tabla 15).

Conectividad y acceso a internet: el acceso a internet es uno de los factores principales para el desarrollo tecnológico en Jamundí. Según el informe del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), la cobertura de internet ha mejorado significativamente en los últimos años, gracias a programas como "Vive Digital" y el despliegue de fibra óptica en la región. Sin embargo, aunque la zona urbana ha experimentado una mejora notable en la conectividad, persisten dificultades en las áreas rurales, donde el acceso a internet de alta velocidad sigue siendo limitado. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2020).

Gobernanza Digital: el municipio de Jamundí ha avanzado en la implementación de gobernanza digital a través de plataformas electrónicas que facilitan los trámites administrativos. Según el informe de la Alcaldía Municipal de Jamundí (2021), los ciudadanos pueden acceder a servicios como el pago de impuestos, solicitudes de permisos y consultas públicas mediante plataformas digitales. Esto ha permitido una mayor eficiencia administrativa y ha mejorado la transparencia en la gestión pública. Sin embargo, el acceso a estos servicios sigue siendo limitado en áreas rurales debido a la falta de infraestructura. Alcaldía Municipal de Jamundí. (2021).

Plan de desarrollo municipal El Plan de Desarrollo Municipal "Jamundí se Transforma" 2024-2027, en sintonía con la visión de crecimiento inteligente y ordenado, subraya el papel crucial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el avance del territorio. A través del programa "Jamundí se transforma con Estrategias Tecnológicas", se enfatiza cómo las TIC no solo impulsan el desarrollo económico, sino que también actúan como pilares de la competitividad. Esto se logra ofreciendo accesos amplios a la información global, fomentando la integración y el desarrollo laboral, así como ampliando las oportunidades comerciales.

Las TIC son esenciales para facilitar la vida diaria de los ciudadanos, optimizando tiempos y reduciendo costos, lo que permite que Jamundí se encamine hacia una modernización efectiva y una sustentabilidad integral. Este enfoque estratégico busca fortalecer la infraestructura tecnológica del municipio, mejorar la eficiencia de los servicios públicos y promover una administración transparente y participativa. "Jamundí se transforma con Estrategias Tecnológicas" destaca la importancia de las TIC en la configuración de un municipio que no solo se adapta a los cambios del entorno global, sino que también los lidera, asegurando así un desarrollo inclusivo y equitativo para todos sus habitantes.

Durante el 2024, los Laboratorios de Innovación (INNOLAB) de la Oficina TIC de la Alcaldía de Jamundí han capacitado a más de 900 ciudadanos en habilidades digitales mediante programas presenciales y virtuales desarrollados en alianza con el SENA, la Tecno academia Itinerante, el Ministerio de las TIC y los gestores digitales del municipio. Estas iniciativas, que incluyen más de 50 cursos complementarios, han fortalecido las competencias tecnológicas de jóvenes, adultos y funcionarios de la administración municipal.

Tabla 15. Entorno Tecnológico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN FUNDEPROAFRO					
ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Conectividad y acceso a internet	O			X	
Gobernanza Digital	O			X	

Fuente: elaboración propia de los autores.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización.

Para realizar el análisis DOFA es necesario conjugar las variables identificadas como oportunidades y amenazas que se evidenciaron en el análisis del entorno externo, así como las variables catalogadas como fortalezas y debilidades del análisis interno de la Fundación FUNDEPROAFRO, lo cual permite que a través de esta herramienta se pueda obtener la formulación de todas las estrategias que beneficien a la entidad.

A continuación, se hará la presentación de la Matriz de evaluación de los factores externos EFE con su análisis e interpretación para luego presentar la Matriz de evaluación de los factores internos EFI con su respectivo análisis e interpretación. Posteriormente se realizará la Matriz DOFA donde se puede evidenciar el cruce de variables tanto del entorno externo como del entorno interno de la Fundación FUNDEPROAFRO (Ver tabla 19) y finalmente se presentará la Matriz de estrategias DOFA (Ver tabla 20) con su respectivo análisis.

8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

Tabla 16. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Número de empresas registradas en el Municipio de Jamundí	0,04	2	0,08
Actividad Económica en Jamundí	0,04	3	0,12
Fuentes de financiación para las fundaciones y empresas	0,05	4	0,2
Alta carga tributaria en Colombia	0,04	2	0,08
Crecimiento poblacional año 2015, 2022 y proyección al 2025	0,06	2	0,12
Pobreza y desarrollo humano	0,04	3	0,12
Tradiciones	0,04	3	0,12
Turismo balsaje por el río Cauca	0,04	3	0,12
Exposición artesanal	0,04	3	0,12
Constitución Política de Colombia	0,05	2	0,1
Ley 70 de 1993 - Ley de Comunidades Negras	0,05	4	0,2
Ley 1753 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo	0,05	3	0,15
Conectividad y acceso a internet	0,04	2	0,08
Gobernanza Digital	0,04	2	0,08
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,69
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Variación en la TRM	0,05	3	0,15
Migración y desplazamiento	0,06	4	0,24
Distribución geográfica de la población	0,04	3	0,12
Población indígena en el municipio, Etnia Paez	0,04	2	0,08
Población con pertenencia a pueblos y comunidades étnicas	0,04	2	0,08
Distribución de la Población Indígena por Sexo y Edad	0,04	2	0,08
Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027	0,07	4	0,28
Ley 136 de 1994 - Ley Orgánica de los Municipios	0,04	2	0,08
SUBTOTAL AMENAZAS			1,11
TOTALES	1		2,8

Fuente: elaboración propia de los autores.

8.1.1 Análisis de resultados de la Matriz EFE

El resultado obtenido en la Matriz EFE (Ver tabla 16), da un total de 2,8, valor que supera el promedio, brinda un entorno favorable para la Fundación; debido a que el peso ponderado obtenido por las oportunidades 1,69 sobrepasa el peso ponderado de las amenazas 1,11. Las estrategias aplicadas hasta el momento por la Fundación FUNDEPROAFRO han sido las adecuadas, es decir, que satisface las necesidades de

la entidad obteniendo un buen desempeño. Se puede evidenciar que dentro de las variables identificadas como oportunidades se encuentra las fuentes de financiación para las fundaciones y empresas con 0,20, las tradiciones y el turismo balsaje por el Río Cauca con 0,12 cada una, seguido de la actividad económica de Jamundí con un valor de 0,12.

Es importante que la Fundación aproveche las oportunidades que se dan en el entorno como el buen momento que pasa el municipio de Jamundí económicamente y las tradiciones que son tan importantes para los turistas ya que por medio de estos se puede generar empleo para los integrantes de la Fundación y poder gestionar de la mejor manera todos los beneficios que se puedan recibir de parte del gobierno para poder darles una buena atención a los integrantes de la Fundación.

De igual manera se puede evidenciar que el mayor foco de amenazas del entorno está relacionado con el Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027 con una calificación de 0,28, seguido de la migración y desplazamiento con 0,24, lo cual condiciona el funcionamiento de las entidades que prestan servicios en educación y refugio de cientos de personas que son desplazadas de sus territorios por el conflicto armado o las pocas oportunidades, por lo que resulta esencial minimizar el impacto de estas.

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

Tabla 17. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Planeación y presupuesto para el funcionamiento de la entidad	0,06	3	0,18
Solicitud y respuesta para la prestación de servicio a clientes	0,04	3	0,12
Dotación adecuada de herramientas de trabajo al personal	0,04	3	0,12
Mantenimiento oportuno de toda la instalación	0,04	4	0,16
Convenios con instituciones educativas	0,04	4	0,16
Mejoramiento continuo de los procesos académicos	0,04	3	0,12
Buen uso de los medios de comunicación	0,05	3	0,15
Liquidez y generación de utilidades en la entidad	0,05	3	0,15
Buen uso de los recursos financieros	0,06	3	0,18
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,34
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Deficiencia en la formulación de los componentes del direccionamiento estratégico	0,05	2	0,1
Ausencia de estudios administrativos	0,06	4	0,24
Falta de control en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas	0,06	2	0,12
Ausencia de indicadores para la evaluación del desempeño laboral	0,04	2	0,08
Carencia de equipos con tecnología avanzada	0,04	2	0,08
Poco uso de espacios externos para fines académicos	0,05	2	0,1
Carencia de personal contable capacitado	0,07	2	0,14
Fuentes de financiación inestable	0,04	2	0,08
La remuneración no es acorde al cargo desempeñado	0,05	4	0,2
Personal no está calificado para funciones administrativas y de docencia	0,06	3	0,18
La entidad no brinda estabilidad laboral	0,06	3	0,18
SUBTOTAL DEBILIDADES			1,5
TOTALES	1		2,84

Fuente: elaboración propia de los autores.

8.2.1 Análisis de resultados de la Matriz EFI

El resultado obtenido en la Matriz EFI (Ver Tabla 17), da un total de 2,84 valor ponderado que es superior al promedio, lo cual indica que la entidad está teniendo debilidades muy fuertes y se puede observar que estas reflejan las falencias estructurales de la entidad tales como: ausencia de estudios administrativos cuyo valor fue de 0,24, seguido de que la remuneración no es acorde al cargo desempeñado con valor de 0,20. También la falencia de que personal no está calificado para funciones administrativas y de docencia

y que la entidad no brinda estabilidad laboral con valores iguales a 0,18. Seguido de la carencia de personal contable capacitado el cual obtuvo un valor de 0,14 y la falta de control en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas son debilidades que afectan a la entidad impidiendo la consecución de sus objetivos a mediano y largo plazo.

Por otro lado, la Fundación ha estado utilizando fortalezas significativas tales como: planeación y presupuesto para el funcionamiento de la entidad, y buen uso de los recursos financieros las cuales obtuvieron un valor de 0,18 seguido del mantenimiento oportuno de todas las instalaciones y los convenios con instituciones educativas cuyo valor fue de 0,16. De acuerdo con estos valores se puede inferir que la Fundación FUNDEPROAFRO tiene claro cuáles son sus principales fortalezas y han hecho buen uso de estas pese a que son pocas comparadas con sus debilidades, se recalca el buen desempeño que tiene pues es muy reconocida en el municipio ya que por su importante labor beneficia a muchas personas que debido al desplazamiento por parte de grupos armados al margen de la ley en las veredas y corregimientos del Municipio se ven obligados a vivir en la zona urbana sin muchas oportunidades.

Cabe destacar que la Fundación debe realizar demasiadas mejorías para disminuir la cantidad de debilidades que posee actualmente, de esta manera se podrá alcanzar una mejor disposición de los recursos y beneficio de las fortalezas para lograr mejores resultados.

8.3 MATRIZ DOFA

Después de hacer un amplio y exhaustivo análisis interno y externo se identifican las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, se procede a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y con este idear estrategias que se debe seguir la fundación FUNDEPROAFRO para lograr los objetivos empresariales.

Tabla 18. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

OPORTUNIDADES	O1	Número de empresas registradas en el Municipio de Jamundí
	O2	Actividad Económica en Jamundí
	O3	Fuentes de financiación para las fundaciones y empresas
	O4	Alta carga tributaria en Colombia
	O5	Crecimiento poblacional año 2015, 2022 y proyección al 2025
	O6	Pobreza y desarrollo humano
	O7	Tradiciones
	O8	Turismo balsaje por el río Cauca
	O9	Exposición artesanal
	O10	Constitución Política de Colombia
	O11	Ley 70 de 1993 - Ley de Comunidades Negras
	O12	Ley 1753 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo

	O13	Conectividad y acceso a internet
	O14	Gobernanza Digital
AMENAZAS	A1	Variación en la TRM
	A2	Migración y desplazamiento
	A3	Distribución geográfica de la población
	A4	Población indígena en el municipio, Etnia Páez
	A5	Población con pertenecía a pueblos y comunidades étnicas
	A6	Distribución de la Población Indígena por Sexo y Edad
	A7	Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027
	A8	Ley 136 de 1994 - Ley Orgánica de los Municipios
FORTALEZAS	F1	Planeación y presupuesto para el funcionamiento de la entidad
	F2	Solicitud y respuesta para la prestación de servicio a clientes
	F3	Dotación adecuada de herramientas de trabajo al personal
	F4	Mantenimiento oportuno de toda la instalación
	F5	Convenios con instituciones educativas
	F6	Mejoramiento continuo de los procesos académicos
	F7	Buen uso de los medios de comunicación
	F8	Liquidez y generación de utilidades en la entidad
	F9	Buen uso de los recursos financieros
DEBILIDADES	D1	Deficiencia en la formulación de los componentes del direccionamiento estratégico
	D2	Ausencia de estudios administrativos
	D3	Falta de control en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas
	D4	Ausencia de indicadores para la evaluación del desempeño laboral
	D5	Carencia de equipos con tecnología avanzada
	D6	Poco uso de espacios externos para fines académicos
	D7	Carencia de personal contable capacitado
	D8	Fuentes de financiación inestable
	D9	La remuneración no es acorde al cargo desempeñado
	D10	Personal no está calificado para funciones administrativas y de docencia
	D11	La entidad no brinda estabilidad laboral

Fuente: elaboración propia de los autores.

8.4 MATRIZ ESTRATÉGICA EMPRESARIAL – DOFA

Tabla 19. Matriz Estratégica Empresarial – DOFA Fundación FUNDEPROAFRO.

POTENCIALIDADES (F.O)	DESAFÍOS (D.O)
* F (1,4) -> O (2): La planeación y presupuesto para el funcionamiento de la fundación y el mantenimiento oportuno que se realiza en las instalaciones se debe seguir realizando con el objetivo de aprovechar el buen momento que atraviesa la actividad económica de Jamundí. * F (6,7) -> O (13): El mejoramiento continuo que se le da a los procesos académicos y el buen uso de los medios de comunicación son vitales para el funcionamiento de la Fundación, por tal motivo se debe sacar provecho a la conectividad y acceso a internet el cual avanza cada vez más. * F (5,8) -> O (3,6): Los convenios con instituciones educativas, la liquidez y generalización de utilidades son factores que gestionan y realizan muy bien lo cual le sirve mucho para optar y beneficiarse por las fuentes de financiación para las fundaciones lo cual ayudaría de paso con la pobreza y el desarrollo humano en las personas más afectadas.	* O (3) -> D (5): Las fuentes de financiación para las fundaciones y empresas minimiza la carencia de equipo con tecnología avanzada. * O (13) -> D (3,7): La conectividad y el acceso a internet minimiza la deficiencia en el personal contable que no está capacitado para ejercer profesionalmente y ayuda al control de cumplimiento en las tareas asignadas. * O (2) -> D (8): Las actividades económicas en Jamundí cuando se mantienen positivas minimizan la inestabilidad de financiación para las fundaciones. * O (7,9) -> D (6): Las tradiciones y la exposición artesanal en el municipio de Jamundí minimizan el poco uso de espacios externos para fines académicos.
RIESGOS (F.A)	LIMITACIONES (D.A)
* F (8) -> A (2): La liquidez y generación de utilidades en la entidad disminuye la migración y el desplazamiento de las comunidades afectadas en el municipio de Jamundí. * F (9) -> A (7): El buen uso de los recursos financieros reduce el impacto del plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027, ya que este no cuenta con programas que ayuden a las fundaciones. * F (2) -> A (4): La solicitud y respuesta para la prestación de servicios a clientes o beneficiarios reduce el impacto negativo que tienen la población indígena en el municipio	* D (5) -> A (7): La carencia de equipos con tecnología avanzada se debe al ineficiente Plan de desarrollo de Jamundí 2024-2027 donde apuestan poco por tecnología avanzada. * D (6) -> A (3): El poco uso de espacios externos para fines académicos se ocasiona por la mala distribución geográfica de la población. * D (8,11) -> A (1): Las fuentes de financiación inestable y la poca estabilidad laboral que brinda la fundación se ocasionan en gran parte por la variación en la Tasa de cambio representativa del mercado (TRM).

etnia Páez ya que tendrá mejor atención por parte de la fundación.	
--	--

Fuente: elaboración propia de los autores.

8.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

Tabla 20. Matriz de Estrategias DOFA Fundación FUNDEPROAFRO.

ESTRATEGIAS (F.O)	ESTRATEGIAS (D.O)
- Difundir la oferta programas académicos para jóvenes de escasos recursos y ayudarlos en su proceso educativo secundario y primario creando alianzas con diferentes entidades educativas para que puedan seguir su formación profesional. - Realizar talleres a la comunidad para crear espacios donde se intensifique la gestión sostenible de residuos. - Realizar convenios con universidades e instituciones educativas que otorguen becas.	- Presentar diferentes proyectos y solicitudes de donaciones a diferentes entidades públicas y privadas. - Obtener equipos tecnológicos avanzados como computadores y tablet's para el desarrollo de actividades y mejora continua de procesos. - Segmentar las personas donantes con frecuencia y generar lasos de amistad con su entorno, adquiriendo así amplitud a nuevas oportunidades. - Realizar publicaciones a través de los testimonios de los beneficiados por la fundación.
ESTRATEGIAS (F.A)	ESTRATEGIAS (D.A)
- Presentar proyectos a instituciones educativas y/o gubernamentales para promover capacitaciones de emprendedores. - Diseñar un programa pedagógico que contenga la historia, valores y principios fundamentales de los derechos humanos y cultura afro. - Desarrollar encuestas de seguimiento orientadas a conocer el nivel de satisfacción de las personas beneficiarias de la fundación. - Implementar un software sistema integral de gestión documental digital que estandarice, automatice y centralice los procesos administrativos, asegurando eficiencia operativa, acceso ágil a la información y cumplimiento normativo.	- Promover internamente el flujo constante de puestos de trabajo con el fin de que se puedan intercambiar roles, obteniendo de un colaborador el mayor conocimiento y que este no sea un monopolio dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia de los autores.

8.5.1 Análisis de la Matriz DOFA de la Fundación

A partir de la implementación de la Matriz DOFA se pudo conocer cuál es la situación actual de la Fundación FUNDEPROAFRO, se encontró que posee varias potencialidades que le permitirán mejorar su posicionamiento dentro del sector educativo por medio de alianzas con instituciones, por ende, se debe tener en cuenta que dichas potencialidades son las que se tendrán en cuenta al momento de realizar las estrategias que seguirá la Fundación para mejorar su competitividad en el sector del Municipio, logrando una mayor participación a nivel regional y nacional.

La Fundación ofrece diferentes actividades en los barrios como: talleres sobre orientación profesional, derechos humanos, manualidades, comidas típicas, celebración del día de la afrocolombianidad, jornadas deportivas y lúdicas con jóvenes y niños, limpieza de zonas verdes en las partes del Municipio de Jamundí más deterioradas, otorgamiento de avales para ingreso a la universidad.

La entidad pese a las grandes falencias internas que tiene, posee ciertas fortalezas que reflejan su superioridad frente a otras instituciones, destacándose en el buen uso de los medios de comunicación y recursos financieros, el mejoramiento continuo de las actividades que se realizan y el constante acondicionamiento de sus instalaciones.

Finalmente se pudo concluir que, las oportunidades que ofrece el entorno son convenientes y positivas para la Fundación, pues resulta importante el aprovechamiento de las diversas estrategias que se obtuvieron con el estudio del entorno tanto interno como externo, lo cual permite que se puedan mitigar ciertas debilidades y amenazas, así como de reforzar las fortalezas que posee, las cuales son mayores en comparación con las debilidades, sin embargo estas reflejan las deficiencias estructurales de la entidad por ausencia de estudios del personal, ausencia de equipos tecnológicos y la poca estabilidad laboral.

9. BENCHMARKING

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprende de ellas por medio de una comparación o referenciación. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria. (Camp. R, 1993). El benchmarking es una de las aplicaciones más formalizadas y más disciplinadas de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados dentro de las empresas. El principal objetivo de la matriz es identificar como está la fundación frente a sus mayores competidores, para lo que se escogen los principales factores claves de éxito para la fundación y se compara con las otras, dándoles una calificación según lo analizado y estudiado anteriormente.

Para lograr un benchmarking efectivo y objetivo, es necesario tener en cuenta varios criterios determinantes que permitan comparar el desempeño de la fundación

FUNDEPROAFRO con el de sus competidores más relevantes y definir su posición en el sector. Estos criterios incluyen:

- **Actualización documental:** verificación y actualización de documentos legales, estatutos, registros y permisos requeridos para el funcionamiento de la fundación en comparación con su competencia.
- **Programas y servicios:** comparar sus iniciativas con las organizaciones similares para identificar mejores prácticas en capacitación, emprendimiento y desarrollo comunitario.
- **Alianzas y redes:** identificar estrategias de colaboración implementadas por la competencia para ampliar su impacto y conseguir apoyo gubernamental o privado.
- **Visibilidad y reconocimiento:** Analizar estrategias de comunicación de las otras fundaciones para fortalecer su presencia y atraer más apoyo de donantes y voluntarios.
- **Presencia en redes digitales y sociales:** comparar la visibilidad y actividad de la fundación en plataformas digitales como redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), sitio web y otros canales en línea. Incluye la frecuencia de publicaciones, la calidad del contenido, la interacción con la audiencia y el uso de herramientas digitales para divulgar sus proyectos, atraer aliados y fortalecer su comunidad virtual.

La incorporación de estos criterios en el benchmarking permitirá a la fundación FUNDEPROAFRO obtener un análisis más preciso de su situación en el sector y aplicar estrategias efectivas para potenciar su desempeño y liderazgo.

9.1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

A continuación, se destaca una fundación que podría considerarse competencia de la fundación FUNDEPROAFRO, evaluando aspectos clave como su ubicación, gestión de proyectos, iniciativas sociales y programas de capacitación. Ambas organizaciones están situadas en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca. Es importante señalar que la información presentada proviene principalmente de redes sociales y testimonios de terceros ajenos a esta entidad, ya que no cuentan con sitios web ni datos suficientes para un análisis más detallado.

La Fundación de Negritudes Población Desplazada y Vulnerable FUNPDEVUL

(FUNPDEVUL es una organización sin ánimo de lucro con sede en Jamundí, Valle del Cauca, Colombia. Fundada el 18 de noviembre de 2009, su misión es apoyar a las comunidades afrocolombianas, especialmente a aquellas afectadas por el desplazamiento forzado y en situación de vulnerabilidad.

FUNPDEVUL se dedica a mejorar la calidad de vida de las comunidades afrodescendientes desplazadas y vulnerables, promoviendo su integración y desarrollo socioeconómico. Sus actividades incluyen la gestión de proyectos comunitarios, capacitación y asesoría en derechos humanos, y la promoción de la cultura afrocolombiana. Está ubicada en la carrera 10 # 1 - 69 barrio el Piloto municipio de Jamundí, Valle del Cauca.

A partir de lo expuesto, se muestra el análisis de los factores críticos de éxito para FUNDEPROAFRO (Ver tabla 21) y su principal competidor, considerando aspectos determinantes para el logro de objetivos.

Tabla 21. Análisis de los factores críticos de éxito.

VARIABLE	FUNDEPROAFRO	FUNPDEVUL
Actualización documental	La fundación FUNDEPROAFRO cuenta con registro y actualización ante la Cámara de Comercio y Ministerio del Interior, esto permite que sea tenida en cuenta ante ofertas para postulación en diferentes proyectos.	Se analizaron los registros de la cámara de Comercio y Ministerio del Interior evidenciando que esta organización cuenta con cámara de comercio pero no tienen registro ante el Ministerio del Interior.
Programas y servicios	Se puede evidenciar que de acuerdo a información suministrada por integrantes de la fundación FUNDEPROAFRO e información encontrada en redes sociales que ofrecen servicios de sobre capacitaciones y talleres sobre derechos humanos ley 70 artes, emprendimientos y asesorías en orientación profesional, otorgamientos de avales para becas universitarias y convenios con diferentes organizaciones.	De acuerdo con información encontrada en internet se encuentra lo siguiente: Gestión de proyectos comunitarios, capacitación y asesoría en derechos humanos, y la promoción de la cultura afrocolombiana.
Alianzas y redes	La fundación FUNDEPROAFRO ha creado alianzas y redes con entidades como: Ministerio del Interior, Alcaldía de Jamundí, Juntas de Acción Comunal, SENA y diferentes organizaciones que le han permitido lograr su fortalecimiento en el sector.	No se encontró información sobre las alianzas que pueda tener esta organización.
Visibilidad y reconocimiento	Debido a diferentes actividades que se han realizado con la comunidad la fundación cuenta con un reconocimiento notorio en el municipio de Jamundí, esto se puede evidenciar en el contenido de sus redes sociales.	Ya que no cuenta con canales de información suficiente no identifica el reconocimiento de esta fundación.
Presencia en redes digitales y sociales	Han creado varias redes sociales pero deben mantener estas redes activas ya que al principio de su creación fueron creando contenido pero actualmente aunque realizan contenido no se viraliza.	Se verificaron diferentes redes sociales y esta organización no tiene redes sociales activas.

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 22. Matriz del Perfil Competitivo.

Factor clave	Peso (%)	FUNDEPROAFRO (Calificación)	Puntuación ponderada	FUNPDEVUL (Calificación)	Puntuación ponderada
Actualización y documental	0,20	4	0,80	2	0,40
Programas y servicios	0,25	4	1,00	3	0,75
Alianzas y redes	0,20	4	0,80	1	0,20
Visibilidad y reconocimiento	0,20	4	0,80	2	0,40
Presencia en redes digitales	0,25	3	0,45	1	0,15
TOTAL	1,00		3,85		1,90

Fuente: elaboración propia de los autores.

Análisis de resultados:

FUNDEPROAFRO obtiene una puntuación de 3,85, destacándose en alianzas, reconocimiento y actualización documental.

FUNPDEVUL obtiene 1,90, debido a su falta de presencia digital, alianzas y reconocimiento.

FUNDEPROAFRO muestra una posición más competitiva, pero para seguir creciendo debe mejorar el contenido y actividad en redes sociales para fortalecer su visibilidad.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un componente administrativo fundamental, por medio del cual la alta gerencia formula, ejecuta y evalúa acciones basadas en objetivos y estrategias lo que permite la toma de decisiones. Los diversos elementos que lo componen le dan orientación o dirección a la organización en su accionar a mediano plazo, garantizando así el cumplimiento adecuado de sus objetivos. Es por ello, que se propone la formulación de la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y estrategias para la Fundación FUNDEPROAFRO, siguiendo las indicaciones del documento “Guía práctica para planes estratégicos – papeles de trabajo” del profesor Betancourt (2013).

A continuación, se presenta la propuesta de los elementos del direccionamiento estratégico con los cuales la organización se identificará y orientará.

10.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población afrocolombiana a través de la intervención y el aporte en proyectos de: Educación, salud, vivienda, productividad, deporte, cultura y demás líneas de acción que contribuyan para favorecer las diferentes comunidades vulnerables del territorio nacional.

10.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Ser una fundación reconocida a nivel nacional e internacional en el año 2028, que brinde ayuda a la población afrocolombiana integrando las necesidades de las personas, generando una contribución significativa orientada al crecimiento y al exitoso desarrollo de las comunidades Afrocolombianas y demás comunidades en condiciones vulnerables.

10.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

- **Compromiso social:** Estamos profundamente comprometidos con el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades afrodescendientes de Jamundí, buscando su bienestar y crecimiento sostenible. Trabajamos de la mano con líderes locales y organizaciones para generar cambios positivos a largo plazo en la comunidad.
- **Honestidad:** Es fundamental para construir relaciones genuinas, crear un ambiente de confianza y fomentar la participación activa de las comunidades en los proyectos que promovemos.
- **Inclusión:** Fomentamos la igualdad de oportunidades, la diversidad y la participación activa de todos los miembros de la comunidad, especialmente de las personas afrodescendientes, promoviendo la integración social y la equidad.
- **Educación y Empoderamiento:** Generamos oportunidades educativas que permitan a las personas de la comunidad desarrollar sus capacidades y potenciales, fortaleciendo su participación activa en la sociedad.
- **Solidaridad:** Promovemos la cooperación y el trabajo en equipo, fomentando una cultura de ayuda mutua, a través de proyectos colaborativos, buscamos mejorar las condiciones de vida de las personas.
- **Sostenibilidad:** Buscamos un desarrollo que respete el medio ambiente y garantice el uso responsable de los recursos para las futuras generaciones.

10.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

10.4.1 Desarrollo Económico y Productivo

- Desarrollar programas de capacitación que promuevan la inclusión social y económica a emprendedores.
- Fomentar el acceso a la educación.
- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, entidades gubernamentales, académicas y del sector privado para fortalecer la capacidad operativa y financiera de la fundación.
- Conseguir y segmentar posibles donantes para la fundación.

10.4.2 Objetivos de Calidad:

- Garantizar que los servicios y programas ofrecidos respondan a las necesidades y expectativas de la población.
- Optimizar la gestión documental y administrativa.

10.4.3 Objetivos de Responsabilidad Social:

- Implementar programas de educación en derechos humanos y cultura afro.
- Educar a la comunidad sobre la gestión sostenible de residuos.
- Gestionar convenios con universidades y empresas para proyectos sociales.

10.4.4 Objetivos de Innovación:

- Presentar proyectos y solicitudes de donaciones a diferentes entidades públicas y privadas.
- Mejorar la eficiencia en todos los puestos de trabajo.

10.4.5 Objetivos de Marketing

- Visibilizar las redes sociales de la fundación.

CAPITULO III

11. PLAN DE ACCIÓN

Para la Fundación FUNDEPROAFRO, estos cuadros se realizarán en cada proyecto, y se consolidarán trimestralmente en una plantilla de hoja de cálculo compartida por la presidenta, en la que se analice el cumplimiento de las actividades presupuestadas. Tanto técnicamente como presupuestalmente. (Ejecución presupuestal). De esta manera mediante formatos semáforos realizar cortes parciales a los proyectos y el pago a las/os profesionales contratados. Una vez diligenciado todo el Plan de acción se puede determinar las necesidades de recursos requeridos para cada uno de los trimestres y para completar cada actividad.

Tabla 23. Objetivo Estratégico 1 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Desarrollar programas de capacitación que promuevan la inclusión social y económica a emprendedores	Presentar proyectos a instituciones educativas y/o gubernamentales para promover capacitaciones de emprendedores	1. Realizar un diagnóstico de las instituciones educativas y organismos gubernamentales para presentar proyectos y propuestas.	PRESIDENTA	\$2.000.000 logística de talleres y pago de talleristas	feb-26
		2. Realizar encuestas, entrevistas a grupos de emprendedores y recopilar información para tener en cuenta sus necesidades.	PRESIDENTA		mar-26
		3. Crear una propuesta detallada de un programa de capacitación para emprendedores que sea adaptable según las características de las instituciones y el perfil de los emprendedores locales.	PRESIDENTA		mar-26
		4. Organizar presentaciones formales con representantes de instituciones educativas, funcionarios del gobierno y otras organizaciones para dar a conocer el programa de capacitación	SECRETARIA		mar-26
		5. Realizar capacitaciones y ofrecer talleres de introducción al emprendimiento en convenio con otras instituciones	TALLERISTAS		abr-26
		6. Crear una red de conformada por emprendedores exitosos, empresarios locales y profesionales del sector que puedan ofrecer apoyo a los nuevos emprendedores.	JUNTA DIRECTIVA		abr-26
		7. Organizar encuentros de emprendimientos	JUNTA DIRECTIVA		may-26
		8. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de las capacitaciones y proyectos emprendidos por los participantes	JUNTA DIRECTIVA		may-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 24. Indicador de Riesgo #1 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planeadas	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Este objetivo busca fortalecer el entorno emprendedor local a través de programas de formación diseñados según las necesidades específicas de los emprendedores del municipio de Jamundí. Para ello, se contempla un proceso estructurado que incluye diagnóstico institucional, revisión de información por medio de encuestas, diseño de propuestas adaptables y presentación de propuestas a entidades educativas y gubernamentales. Además, se prevé la realización de talleres, la conformación de redes de apoyo con emprendedores establecidos y un sistema de seguimiento para evaluar el impacto de las capacitaciones.

Tabla 25. Objetivo Estratégico 2 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Fomentar el acceso a la educación.	Difundir la oferta de programas académicos para jóvenes de escasos recursos y ayudarlos en su proceso educativo secundario y primario creando alianzas con diferentes entidades educativas para que puedan seguir su formación profesional.	1. Crear y distribuir material informativo (folletos, carteles, videos) que detalle las becas y programas educativos accesibles para jóvenes de escasos recursos.	PRESIDENTA Y GRUPO DE APOYO DE VOLUNTARIOS	\$3.000.000 para pago de profesionales y logística de talleres	jun-26
		2. Realizar charlas informativas en colegios, instituciones educativas, redes sociales para dar a conocer el aval otorgado por la fundación	PERSONAL VOLUNTARIO DE MERCADEO		jun-26
		3. Crear un sistema de orientación y asesoría académica con apoyo de estas instituciones, donde se brinden herramientas para elegir carreras, cursos o programas adecuados.	JUNTA DIRECTIVA		jun-26
		4. Implementar talleres de refuerzo educativo en: matemáticas, ciencias, lectura, tanto para jóvenes de secundaria como primaria.	JUNTA DIRECTIVA		jul-26
		5. Invitar a voluntarios profesionales a colaborar en el programa educativo, ofreciendo tutorías y apoyo en tareas escolares.	APOYO DE PROFESIONALES EXTERNOS		jul-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 26. Indicador de Riesgo #2 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de jóvenes en programas de educación superior / Total jóvenes que estén inscritos en el programa	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Con la finalidad de ampliar las oportunidades educativas para jóvenes de escasos recursos, la fundación promoverá programas académicos y becas a través de convenios con instituciones educativas. Se promoverán campañas informativas, charlas y material

audiovisual, además de un programa de orientación académica. También se implementarán talleres de refuerzo en áreas como matemáticas, ciencias y lectura, y se convocará a voluntarios profesionales que brinden tutorías, con el fin de acompañar de manera integral el proceso educativo de niños y jóvenes.

Tabla 27. Objetivo Estratégico 3 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, entidades gubernamentales, académicas y del sector privado para fortalecer la capacidad operativa y financiera de la fundación.	Presentar diferentes proyectos y solicitudes de donaciones a diferentes entidades públicas y privadas.	1. Elaborar una base de datos de contactos estratégicos para alianzas (organizaciones, universidades, empresas, entidades del Estado).	SECRETARIA	\$1.500.000 Para pagos en comidas de personal asistente a las reuniones que se realizarán en horario no laboral.	ago-26
		2. Buscar fuentes de financiación (fondos públicos, privados, cooperación internacional).	JUNTA DIRECTIVA		ago-26
		3. Elaborar un portafolio que muestre todas las actividades y servicios que ofrece la fundación, destacando los logros, objetivos y el impacto social, para presentar a posibles aliados	JUNTA DIRECTIVA		ago-26
		4. Participar activamente en redes sociales y eventos donde se encuentren posibles colaboradores	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		sep-26
		5. Elaborar una base de datos con proyectos previamente estructurados y listos para ser presentados en cuanto se abran	JUNTA DIRECTIVA		sep-26
		6. Identificar convocatorias de cooperación internacional, gubernamental o privada	PERSONAL ENCARGADO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES		sep-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 28. Indicador de Riesgo #3 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de propuestas aprobadas / Número de propuestas presentadas	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Para fortalecer la sostenibilidad operativa y financiera de la fundación, este objetivo se enfoca en establecer alianzas fundamentales mediante la elaboración de bases de datos de contactos estratégicos, identificación de fuentes de financiación, y diseño de un portafolio organizacional que evidencie logros e impacto social. Además, se fomentará la participación activa en redes sociales y eventos, la preparación de proyectos listos para ser presentados ante convocatorias, y la identificación constante de oportunidades de cooperación nacional e internacional.

Tabla 29. Objetivo Estratégico 4 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Garantizar que los servicios y programas ofrecidos respondan a las necesidades y expectativas de la población.	Desarrollar encuestas de seguimiento orientadas a conocer el nivel de satisfacción de las personas beneficiarias de la fundación.	1. Realizar encuestas periódicas para conocer la satisfacción de los beneficiarios con respecto a los servicios y programas que están recibiendo.	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	\$1.800.000 en recargos dominicales para personal de mercado y publicidad que realizarán las encuestas de satisfacción a los beneficiarios.	oct-26
		2. Diseñar programas donde los beneficiarios puedan ingresar y dar sugerencias de acuerdo a las necesidades.	JUNTA DIRECTIVA		oct-26
		3. Crear canales directos de comunicación con la comunidad (WhatsApp, redes, formularios)	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		nov-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 30. Indicador de Riesgo #4 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de personas con nivel de satisfacción favorable / Número personas encuestadas	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Este objetivo tiene como elemento clave la retroalimentación de la comunidad beneficiaria, mediante encuestas de satisfacción, espacios participativos y canales de comunicación directa. La fundación busca así ajustar sus servicios a las necesidades

reales del territorio, promoviendo la participación activa de los beneficiarios para mejorar la calidad y pertinencia de sus programas.

Tabla 31. Objetivo Estratégico 5 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 Optimizar la gestión documental y administrativa.	Implementar un software sistema integral de gestión documental digital que estandarice, automatice y centralice los procesos administrativos, asegurando eficiencia operativa, acceso ágil a la información y cumplimiento normativo.	1. Identificar los procesos administrativos actuales	PRESIDENTA	\$1.000.000 Para pago de recargos dominicales en personal de secretaria en la elaboración del inventario documental.	nov-26
		2. Elaborar un inventario documental (tipos, formatos, volumen, ubicación)	SECRETARIA		nov-26
		3. Seleccionar e implementar el sistema de gestión documental	PRESIDENTA		nov-26
		4. Digitalizar y clasificar documentos existentes	SECRETARIA		nov-26
		5. Definir estructuras de carpetas, nomenclatura	SECRETARIA		dic-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 32. Indicador de Riesgo #5 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de sistemas de gestión documental realizados / Número de sistemas de gestión documental programados	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Con el objetivo de mejorar eficiencia interna, se plantea la implementación de un sistema digital integral de gestión documental. Este proceso incluirá la identificación y estandarización de los procesos administrativos actuales, la creación de un inventario documental, la digitalización de archivos, y la definición de estructuras organizativas claras. Todo esto con el objetivo de garantizar un acceso ágil a la información, mejorar la operatividad institucional y asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos.

Tabla 33. Objetivo Estratégico 6 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 Implementar programas de educación en derechos humanos y cultura afro.	Diseñar un programa pedagógico que contenga la historia, valores y principios fundamentales de los derechos humanos y cultura afro.	1. Conformar un equipo para diseño del programa.	JUNTA DIRECTIVA	\$3.000.000 Para comida y organización en los días que se realizarán los programas de los talleres.	feb-27
		2. Recopilar material histórico, cultural y normativo (leyes, tratados, referencias culturales) que sirvan de base para la construcción del programa.	JUNTA DIRECTIVA Y PERSONAL INTERNO DE APOYO		feb-27
		3. Realizar reuniones o talleres para socialización del programa.	PRESIDENTA		feb-27
		4. Implementar el programa de talleres para la comunidad.	PRESIDENTA		feb-27

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 34. Indicador de Riesgo #6 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Total programas en cultura afro y derechos humanos realizados / Total programas en cultura afro y derechos humanos programados	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Desarrollar e implementar un programa educativo sobre historia, valores y principios de los derechos humanos y la cultura afro. Se organizará un equipo, se recopilará material importante, se socializa el programa a través talleres y se realizarán las actividades con la comunidad.

Tabla 35. Objetivo Estratégico 7 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 Educar a la comunidad sobre la gestión sostenible de residuos.	Realizar talleres a la comunidad para crear espacios donde se intensifique la gestión sostenible de residuos.	1. Identificar las necesidades y conocimientos de la comunidad sobre la gestión sostenible de residuos.	JUNTA DIRECTIVA Y PERSONAL INTERNO DE APOYO	\$3.000.000 En gastos de las capacitaciones interactivas, la organización de los talleres y el costo de los certificados a entregar.	mar-27
		2. Crear capacitaciones interactivas que enseñen técnicas concretas de manejo sostenible.	JUNTA DIRECTIVA Y PERSONAL INTERNO DE APOYO		mar-27
		3. Realizar una campaña puerta a puerta y en redes sociales	PERSONAL INTERNO DE APOYO		mar-27
		4. Organizar los talleres en espacios accesibles (parques, centros comunitarios, escuelas).	PERSONAL INTERNO DE APOYO		abr-27
		5. Garantizar que las prácticas aprendidas se mantengan en el tiempo.	JUNTA DIRECTIVA Y PERSONAL INTERNO DE APOYO		abr-27
		6. Certificados de participación para motivar a los asistentes.	JUNTA DIRECTIVA		abr-27
		7. Documentar y compartir resultados (videos, informes) para inspirar a otras comunidades.	PERSONAL INTERNO DE APOYO		abr-27

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 36. Indicador de Riesgo #7 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cantidad de talleres realizados / Cantidad de talleres programados	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Realizar talleres comunitarios para fomentar la gestión sostenible de residuos. Se identificarán las necesidades, se implementarán capacitaciones, se harán campañas de sensibilización, se otorgan certificados y se darán a conocer los resultados para inspirar a otras comunidades.

Tabla 37. Objetivo Estratégico 8 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 Gestionar convenios con universidades y empresas para proyectos sociales.	Realizar convenios con universidades e instituciones educativas que otorguen becas.	1. Identificar universidades (públicas/privadas) con programas de becas, convenios sociales o fondos educativos.	JUNTA DIRECTIVA	\$4000000 en pago de reuniones organizadas para la propuesta, contratar abogado externo para redactar acuerdo y gastos en la realización de ceremonia de firma.	feb-27
		2. Seleccionar instituciones que ya trabajen con comunidades afrodescendientes.	JUNTA DIRECTIVA		mar-27
		3. Otorgamiento de avales como patrocinio por parte de la fundación a jóvenes postulantes para las becas.	JUNTA DIRECTIVA		abr-27
		3. Contactar a direcciones de responsabilidad social, bienestar universitario o extensión académica, donde se organicen reuniones (presenciales/virtuales) para presentar la propuesta.	SECRETARIA		jun-27
		5. Orientar a los jóvenes en la inscripción con las instituciones educativas.	PRESIDENTA		jul-27
		6. Redactar el acuerdo con abogados o asesores (incluir cláusulas de renovación, evaluación y disolución).	ABOGADO EXTERNO		ago-27
		7. Diseñar un plan de proceso de selección de becarios	JUNTA DIRECTIVA		ago-27
		8. Brindar orientación y acompañamiento a los estudiantes beneficiarios de las becas.	JUNTA DIRECTIVA		ago-27
		6. Realizar la ceremonia de firma (para dar visibilidad al pacto).	JUNTA DIRECTIVA		sep-27
		9. Monitorear resultados por medio de reportes periódicos a la universidad (rendimiento académico, historias de éxito).	PRESIDENTA		oct-27

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 38. Indicador de Riesgo #8 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Número de becas adquiridas / Número de becas postuladas	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Establecer convenios con instituciones educativas para otorgar becas a jóvenes afrodescendientes. Se realizará un diagnóstico de universidades, presentación de

propuestas, orientación a postulantes, firma de acuerdos legales, selección de beneficiarios, seguimiento académico y se darán a conocer logros.

Tabla 39. Objetivo Estratégico 9 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 Presentar proyectos y solicitudes de donaciones a diferentes entidades públicas y privadas	Obtener equipos tecnológicos avanzados como computadores y tablet's para el desarrollo de actividades y mejora continua de procesos.	1. Realizar un análisis interno para determinar qué equipos tecnológicos son prioritarios.	PERSONAL INTERNO DE APOYO	\$2.000.000 En pago de publicidad municipal para dar visibilidad al proyecto y la elaboración de informes de impacto a donantes	mar-28
		2. Crear una propuesta convincente que demuestre como la tecnología mejorará el trabajo de la fundación.	JUNTA DIRECTIVA		abr-28
		3. Usar redes sociales y medios locales para difundir la necesidad tecnológica de la fundación.	PERSONAL INTERNO DE APOYO		may-28
		4. Dar visibilidad al proyecto y establecer alianzas estratégicas, donde se organicen reuniones con potenciales donantes.	JUNTA DIRECTIVA		jun-28
		5. Elaborar convenios o cartas de compromiso con donantes.	JUNTA DIRECTIVA		jul-28
		6. Asegurar que los equipos sean entregados y utilizados según lo proyectado.	PRESIDENTA		ago-28
		7. Enviar informes de impacto a los donantes.	SECRETARIA		sep-28
		8. Mantener una base de datos de donantes para futuras alianzas.	SECRETARIA		nov-28

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 40. Indicador de Riesgo #9 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cantidad de equipos tecnológicos donados / Cantidad de equipos tecnológicos solicitados	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Solicitar apoyo de entidades públicas y privadas para obtener equipos tecnológicos. Se realizará un análisis interno, también es necesario elaborar una propuesta para difundir esta necesidad que permitirá establecer alianzas, además gestionar convenios con donantes y supervisar el uso de los equipos.

Tabla 41. Objetivo Estratégico 10 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 Mejorar la eficiencia en todos los puestos de trabajo.	Promover internamente el flujo constante de puestos de trabajo con el fin de que se puedan intercambiar roles, obteniendo de un colaborador el mayor conocimiento y que este no sea un monopolio dentro de la organización.	1. Realizar un mapeo de procesos y análisis de tareas para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.	PERSONAL INTERNO DE APOYO	\$1.500.000 En la implementación de telefonía en las oficinas de la fundación con el objetivo de mejorar la comunicación y las dudas que tenga cada puesto al momento de realizar este flujo.	nov-28
		2. Establecer protocolos claros y estandarizados para reducir la variabilidad en la ejecución de las tareas.	JUNTA DIRECTIVA		nov-28
		3. Implementar un sistema de comunicación eficiente para evitar demoras por falta de información.	PRESIDENTA		dic-28
		4. Buscar la manera de automatizar procesos repetitivos.	JUNTA DIRECTIVA		dic-28
		5. Rotación controlada de personal por fechas para aumentar la flexibilidad del equipo de trabajo.	PRESIDENTA		dic-28
		6. Monitoreo y mejora continua por medio de reuniones mensuales y reconocer los mejores flujos de rotación de personal.	JUNTA DIRECTIVA		dic-28

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 42. Indicador de Riesgo #10 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cantidad de intercambio de puestos de trabajo realizados / Cantidad de intercambio de puestos de trabajo programados	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo mediante intercambio de funciones, análisis de procesos, estandarización de tareas, comunicación efectiva, supervisión

constante. El objetivo es disminuir la dependencia del personal fomentando equipos más adaptables y capacitados.

Tabla 43: Objetivo Estratégico 11 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 Conseguir y segmentar posibles donantes para la fundación.	Segmentar las personas donantes con frecuencia y generar lasos de amistad con su entorno, adquiriendo así amplitud a nuevas oportunidades.	1. Mapeo y segmentación de posibles donantes	JUNTA DIRECTIVA	\$1.000.000 En la ayuda profesional externo para la ejecución de una creación de narrativa poderosa de impacto afro.	ene-28
		2. Creación de una narrativa poderosa de impacto afrocolombiano	APOYO PROFESIONALES EXTERNOS		feb-28
		3. Campaña digital de sensibilización y captación	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		mar-28
		4. Alianzas con líderes, artistas y emprendedores afrocolombianos	JUNTA DIRECTIVA		jun-28
		5. Organización de eventos culturales solidarios	PERSONAL INTERNO DE APOYO		ago-28
		6. Seguimiento, fidelización y transparencia con los donantes	PRESIDENTA		dic-28

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 44: Indicador de Riesgo #11 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cantidad de donantes para la fundación / Cantidad de segmentaciones realizadas para donadores	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

La segmentación de donantes y conseguir variedad en los donantes es importante para el crecimiento de la fundación, es por eso que se debe realizar este tipo de actividades para así seguir avanzando en programas y poder brindarlos a los beneficiarios de la fundación.

Tabla 45: Objetivo Estratégico 12 del Plan de Acción FUNDEPROAFRO.

PLAN DE ACCIÓN 2026 - 2028					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 Visibilizar las redes sociales de la fundación.	Realizar publicaciones a través de los testimonios de los beneficiados por la fundación.	1. Selección y preparación de los beneficiarios voceros	PERSONAL INTERNO DE APOYO	\$1.000.000 en la alimentación del personal responsable de las actividades a ejecutar.	ene-26
		2. Grabación de testimonios auténticos y de calidad	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		feb-26
		3. Edición y adaptación del contenido para redes sociales	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		feb-26
		4. Publicación estratégica y amplificación del alcance	PERSONAL ENCARGADO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		mar-26
		5. Interacción, seguimiento y medición del impacto	JUNTA DIRECTIVA		abr-26

Fuente: elaboración propia de los autores.

Tabla 46: Indicador de Riesgo #12 FUNDEPROAFRO.

INDICADOR	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cantidad de publicaciones subidas a las redes sociales / Cantidad de ideas creadas para las publicaciones	100% Y 90%	EXCELENTE
	MENOR AL 90 % Y > 60%	ACEPTABLE
	< AL 60 %	INSUFICIENTE

Fuente: elaboración propia de los autores.

Por último, se sabe que la fundación a pesar de tener sus redes sociales, no es tan frecuente la interacción que tienen estas con sus seguidores ya sea en publicaciones o historias de 1 día. Es por eso, que se empezaran con ayuda del personal voluntario y encargados de mercadeo y marketing en crear ideas innovadoras por medio de publicaciones para así llegar a más personas beneficiarias y donantes.

12. CONCLUSIONES

El diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNDEPROAFRO en Jamundí, Valle del Cauca, Colombia permitió establecer una ruta clara y coherente hacia el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de la organización en el periodo 2026-2028. A partir del análisis exhaustivo del entorno externo e interno, y con la aplicación del modelo metodológico del profesor Benjamín Betancourt, fue posible identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que enfrenta la Fundación. La integración de estos elementos en la Matriz DOFA facilitó la formulación de estrategias específicas que buscan corregir falencias estructurales, mejorar la gestión administrativa y optimizar el uso de los recursos. El direccionamiento estratégico propuesto incorpora una misión y visión renovadas, valores corporativos sólidos y objetivos estratégicos orientados al desarrollo social, económico y educativo de la comunidad afrodescendiente. Asimismo, se definió un plan de acción con actividades concretas y la implementación de indicadores de gestión que permitirán realizar un seguimiento adecuado a los avances. Este proceso no solo fortalece la capacidad operativa de la fundación, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la planificación, la eficiencia y la transparencia, esenciales para alcanzar un impacto positivo y duradero en el territorio.

A partir del análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la fundación FUNDEPROAFRO, se identificaron tanto las fortalezas esenciales como las oportunidades latentes en su contexto operativo en Jamundí. Este diagnóstico, reveló un panorama las potencialidades de la fundación, como el uso efectivo de medios de comunicación y la mejora continua de sus actividades, contrastan con debilidades estructurales como la falta de estudios de personal y limitaciones tecnológicas. No obstante, el entorno presenta oportunidades significativas que, al ser capitalizadas mediante estrategias bien definidas, permitirán mitigar las amenazas y fortalecer las capacidades existentes.

En la formulación de una nueva misión, visión y valores corporativos que reflejan el compromiso con la comunidad y la búsqueda de un impacto significativo a nivel nacional e internacional. Asimismo, se definieron objetivos estratégicos en áreas clave como el desarrollo económico y productivo, la calidad de los servicios, la responsabilidad social y la innovación. Estos objetivos, a su vez, se desglosaron en actividades concretas diseñadas para alinear los esfuerzos de la fundación hacia la consecución de su propuesta de valor y el fortalecimiento de su sostenibilidad a largo plazo en el municipio de Jamundí y demás territorios.

La implementación de indicadores de gestión se concibió como herramientas cruciales para el seguimiento y la evaluación del progreso en la consecución de los objetivos estratégicos previamente definidos. Al establecer metas claras y medibles para las estrategias y actividades propuestas, se busca garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de la fundación. La implementación de estos indicadores permitirá a FUNDEPROAFRO monitorear su desempeño, identificar áreas de mejora y asegurar que las acciones emprendidas conduzcan efectivamente al logro de su misión y visión en beneficio de la comunidad afrodescendiente.

13. RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan estratégico diseñado como una herramienta de gestión clave que oriente las acciones y estrategias hacia el logro de los objetivos institucionales y la misión social de la fundación FUNDEPROAFRO. Es fundamental socializar este plan con todos los integrantes de la organización, fomentando así la integración del equipo y su participación activa en el cumplimiento del mismo. Además, se recomienda realizar revisiones periódicas para actualizarlo según las necesidades y cambios del entorno.
2. Construir una estrategia integral de comunicación, que incluya identidad visual institucional, presencia digital activa (redes sociales, página web), boletines informativos y eventos comunitarios. Asimismo, se debe definir un equipo de trabajo encargado de gestionar vínculos con entidades públicas, privadas y académicas, con objetivos definidos y planes de seguimiento.
3. Crear un organigrama institucional que especifique roles, funciones, niveles de autoridad y líneas de comunicación. Además, es esencial desarrollar manuales de procedimientos, reglamentos internos, y políticas de funcionamiento que orienten la gestión y eviten la duplicidad de funciones o la improvisación en la ejecución de los proyectos.
4. Garantizar que los servicios ofrecidos por la Fundación respondan a las necesidades de la población, se recomienda realizar diagnósticos participativos periódicos y establecer espacios de retroalimentación constante con los beneficiarios. También es fundamental implementar una cultura de mejora continua basada en la evaluación de resultados e indicadores de gestión. En cuanto a la gestión documental y administrativa, es prioritario digitalizar los procesos internos y adoptar plataformas tecnológicas que permitan un control más eficiente de los archivos, datos de beneficiarios, informes financieros y proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Octavio. Entorno económico. [En línea]. 1995. [Citado el 02 de marzo del 2025].
- Ander-Egg, E. Método deductivo. Citado por Hernandez Sampieri, R, et al. Definición del Método deductivo. En: Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, 2010. P. 106.
- Aristizabal, Maria Paula. Colombia es el cuarto país en la región donde las empresas pagan más impuesto. [En línea]. 17 de diciembre del 2019. [Citado el 02 de marzo del 2025].
- Aznar Alonso, María Luisa. Plan estratégico de crecimiento de la Fundación “Soñar Despierto”. Madrid: Universidad Pontifica. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Betancourt G, Benjamín. Estrategia competitiva. En: Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Poemia su casa editorial, 2005. P. 184.
- Calderón, Gloria. El entorno socio-cultural. [En línea]. 21 de octubre del 2011. [Citado el 07 de marzo del 2025]. Recuperado de: <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-socio-cultural/>
- Camp. R, (1993) en su libro benchmarking, cita esta definición tomándola del David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.
- Chiavenato I. Planeación Estratégica- Fundamentos y Aplicaciones Mexico Ed. McGraw Hill, 2007 pag.18.
- DANE, 2020. Censo de población 2020: Jamundí, Valle del Cauca.
- David R, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Citado por BERDEJO M, Juan Manuel y MOYA R, Andrés Mauricio. Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S. Tesis de Magíster en Ingeniería Administrativa. Barranquilla: Universidad Del Norte, 2017. P. 36 – 37.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research, 152(3), 631-640. DOI: 10.1016/S0377- 2217(03)00062-6.
- DNP, 2021. Índice de Desarrollo Humano de Jamundí.
- DPS, 2019. Informe de atención a víctimas del conflicto armado en Jamundí.
- Equipo I Gerencia Educativa. Gestión gerencial en las organizaciones. [En línea]. 04 de junio del 2014. [Citado el 05 de enero del 2020].

Gálvez & Garrido. Auditoria externa. [En línea]. Sin fecha. [Citado el 23 de febrero del 2025].

Gamboa, Sandra Ximena & Malagón, Leidy Viviana. Diseño de un Plan de direccionamiento estratégico para la empresa la delicia de los bucaros ubicada en el municipio de Jamundí Valle en el periodo 2018-2022. Trabajo de grado. Santander de Quilichao: Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca. Facultad ciencias de la Administración, 2018. Pag 18.

Gary, A y Philip, K. El entorno demográfico. En: Fundamentos de marketing.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández C, CARLOS; BAPTISTA L, Pilar. Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, 2010. P. 102.

Jamundi. Identificación e información del municipio. Sin fecha [Citado el 23 de febrero del 2025]

Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. Journal of environmental management, 69(4), 349-358.DOI: 10.1016/j.jenvman.2003.09.010 .

Mendez, Carlos. Fuentes de información. En: “Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación” Bogotá D.C. 3a ed. McGraw Hill, 2004. P.152 – 157.

MINISTERIO DE INTERIOR. Marco legal sobre la diversificación étnica. Sin fecha [Citado el 23 de febrero del 2025]

Niño Rojas, Víctor. ¿Cómo se entiende la investigación? En: Metodología de la investigación: Diseño y Ejecución. Bogotá D.C: Ediciones de la U, 2011. P. 34.

Pachón D, Jonnathan Alexander & RUIZ P, Deissy Geraldine. Plan Estratégico de Desarrollo Fundación “HELP US TO HELP”. Tesis de pregrado Contaduría. Bogotá: Universidad Libre. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2023. Pag 12.

Sánchez, Cenay. El alza del dólar afecta el bolsillo de empresarios y consumidores. [En línea]. 2015. [Citado el 02 de marzo del 2025].

Serna G, Humberto. Planeación estratégica. En: Gerencia estratégica. 10a ed. Bogotá D.C: 3R Editores, 2008. P. 55.

Unidad Solidaria. Convenios y decretos, fundación. [En línea]. Sin fecha. [Citado el 24 de febrero del 2025].

Universidad De Barcelona. Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. [En línea]. Sin fecha. [Citado el 24 de febrero del 2025]

ANEXOS

Anexos 1: Formato de entrevista.

Fecha: 20 de diciembre de 2024.

Entrevistado: Luz Aleida Chara Rosero. Presidenta de la fundación FUNDEPROAFRO.

Entrevistador: Andrés Felipe Palechor Trochez.

Objetivo: Conocer factores internos (debilidades y fortalezas) propias de la Fundación FUNDEPROAFRO que servirá de apoyo para el plan estratégico.

Preguntas

1. ¿Cómo surge la idea de crear la Fundación FUNDEPROAFRO? ¿Por qué su propuesta de valor es única en el municipio y en Colombia?
2. ¿Cómo fue el proceso de creación de la Misión y la Visión?
3. ¿Cómo está conformada la Junta Directiva? ¿Qué funciones desempeña cada integrante del equipo de trabajo de la Fundación y cómo es el proceso de contratación?
4. ¿Con qué tipo de financiación cuenta la Fundación? ¿Han recibido apoyo por parte del estado o de empresas privadas?
5. ¿Qué servicios o programas ofrece la Fundación FUNDEPROAFRO? ¿Hacia qué segmento de la población va dirigido? ¿Qué equipos o recursos posee la Fundación para el desarrollo social de la población afrocolombiana?
6. ¿Qué actividades se desarrollan en un día o durante la semana en la Fundación FUNDEPROAFRO?
7. ¿Qué procedimientos se deben realizar para solicitar el ingreso o la participación en los diferentes programas que ofrece la Fundación?
8. ¿Cuáles han sido los principales logros que ha obtenido la Fundación durante su trayectoria y cómo estos han contribuido para su mejoramiento?
9. ¿Qué experiencias anteriores le han servido como base para la construcción y el éxito de su propuesta de valor?
10. ¿Qué necesidades tiene la Fundación actualmente? ¿Qué proyección a futuro tiene la Fundación FUNDEPROAFRO?

Anexos 2: Inventario de máquinas

1. Máquinas Industriales Planas Mecatrónicas Kansew

Cantidad: 4

Referencia: KS8800D

Máquinas de coser industriales planas con sistema mecatrónico, utilizadas para la realización de costuras rectas con alta precisión y velocidad. Son esenciales en la confección de prendas como camisas, pantalones, uniformes y ropa en general, permitiendo una producción eficiente, continua y de calidad.

2. Collarines Kansew Mecatrónicos de Doble Ajuste

Cantidad: 2

Referencia: KS500D-02DN

Equipos especializados para la elaboración y colocación de cuellos (collarines) en prendas de vestir, especialmente camisetas tipo polo y prendas deportivas. El sistema de doble ajuste garantiza uniformidad en las medidas y acabados profesionales, optimizando los tiempos de producción.

3. Máquinas Industriales Fileteadoras Kansew Mecatrónicas de 5 Hilos

Cantidad: 3

Referencia: KS757FD

Máquinas destinadas a sobrehilar, unir y reforzar los bordes de las telas, evitando el deshilachado. El sistema de 5 hilos permite costuras resistentes y elásticas, ideales para prendas que requieren mayor durabilidad, como ropa deportiva, ropa interior y uniformes.

4. Cortadora de Tela Kansew 4" Semi-Industrial

Cantidad: 1

Referencia: KS100

Herramienta utilizada para el corte preciso y rápido de telas, permitiendo trabajar varias capas simultáneamente. Es fundamental en los procesos de confección, ya que mejora la productividad, garantiza uniformidad en los cortes y reduce el esfuerzo manual.

5. Bordadora Semi-Industrial Janome

Cantidad: 1

Referencia: MC550E

Equipo de bordado computarizado, utilizado para la personalización de prendas mediante la elaboración de logotipos, nombres y diseños decorativos. Permite agregar valor a los productos textiles, especialmente en uniformes institucionales, prendas promocionales y proyectos productivos.

6. Mesas de Corte

Cantidad: 4

Mobiliario indispensable para el extendido, marcado y corte de telas. Facilitan la organización del trabajo, mejoran la ergonomía del proceso productivo y contribuyen a la precisión y eficiencia en la confección de prendas.