DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO IGLESIA CRISTIANA EVANGÉLICA DIOS ESTÁ PRESENTE EN EL MUNICIPIO SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2020-2023.

AUTORA

ESTEFANÍA SÁNCHEZ VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2020

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO IGLESIA CRISTIANA EVANGÉLICA DIOS ESTÁ PRESENTE EN EL MUNICIPIO SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2020-2023.

AUTORA

ESTEFANÍA SÁNCHEZ VÁSQUEZ

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administradora de Empresas

TUTOR:
JUAN CARLOS FIGUEROA
Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2020

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Santander de Quilichao Cauca, 2020

DEDICATORIA

Este trabajo nace del corazón de Dios, por se lo dedico a quien ha sido mi guía en todo momento de vida, y quien es el autor de este proyecto, quien puso este sueño en mi corazón de ser una administradora de empresas.

A mi papá Jader Sánchez, a mi mamá María Eugenia Vásquez, que con amor han inculcado en mí valores y principios, aquellos que cada día se esfuerzan por darlo todo por su familia, a mi hermana Valentina Sánchez que ha sido mi apoyo y mi esposo Yony Fernando Díaz, que ha estado de manera incondicional en cada aspecto de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida, y la inspiración para desarrollar este trabajo, a mi familia por motivarme y apoyarme para mi crecimiento tanto personal como profesional.

Agradezco a mis amigos de carrera María Alejandra Victoria, Hellen Cano, Gisella Córdoba, Jhon Cometa, por hacer equipo conmigo; agradezco al tutor de trabajo de grado Juan Carlos Figueroa, Ivana González, Daniel Trujillo, Rafael Guauña, Alejandro Morante, Jorge Aparicio, Gloria Amparo Galvis, Héctor Fabio Ponce, Alba Lucia Cifuentes, Nathanael Díaz, Edward Escobar, Gilda Pulido, Fanny Olaya, Oscar López, Jose Fernando Guerrero, Álvaro Plazas, Érica Forero, y demás docentes de la Universidad del Valle que hicieron parte de este proceso de vida.

TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN 17

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 19

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 22

3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN. 22

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. 22

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 23

4.1 OBJETIVO GENERAL 23

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 23

5. MARCO DE REFERENCIA 24

5.1. MARCO TEÓRICO. 24

5.2. MARCO CONCEPTUAL. 50

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 53

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 53

6.2. MÉTODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN 54

6.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 55

7. MODELO PROSPECTIVO Y ANÁLISIS DE ENTORNOS. 57

7.1. Fase de auto reconocimiento 57

7.1.1 Formulación del modelo de negocio. 57

7.1.2. Misión de la organización. 60

7.2. Fase de proyección o prospectiva. 61

7.2.1. Formulación de proyecciones de futuro deseables 61

7.2.2. Formulación de la visión de la organización 64

7.3. Fase de análisis del entorno. 65

7.3.1. Evaluación externa de la organización Dios está Presente, aplicando el Modelo PESTEL. 65

7.3.1.1 Entorno político 66
7.3.1.2 Entorno económico 72
7.3.1.3. Entorno sociodemográfico y cultural 80
7.3.1.4. Entorno tecnológico 88
7.3.1.6. Entorno ecológico 89
7.3.1.7 Entorno legal 90
7.3.2. Evaluación interna de la organización Dios Está Presente. 101
7.3.2.1. Áreas de la organización. 101
7.3.2.2. Análisis de recursos y capacidades de la organización. 102
7.3.2.2 Ingresos y egresos de la organización. 104
7.3.3. Identificación de los grupos de interés. 106
7.3.4. Identificación del mercado meta. 111
7.3.5. Análisis de benchmarking. 111
8. REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL. 119
8.1 Fase de Reingeniería 119
8.1.1. Diseño de la estructura orgánica. 119
8.1.2. Manual de funciones propuesto para la organización Dios está Presente. 130
8.1.3. Cadena de valor 140
8.1.3 Identificación del saber hacer de la organización. 142
8.2. Fase de pensamiento y diseño inteligente de la organización 143
8.2.1 Cultura organizacional 143
8.2.1.1. Valores corporativos. 144
8.2.1.2 definiciones de la ética organizacional. 146
8.2.2. Gerencia integral 147
8.2.3. Identificación de los tipos de liderazgo 148
9. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 151
9.1. Fase de innovación y desarrollo 151
9.1.1. Diseño de estrategias de valor para los grupos de interés. 151
9.1.2. Diseño de estrategias por áreas 154

9.2. Fase de consolidación de la estrategia 156
9.2.1. Diseño del plan de acción acorde a los objetivos y metas. 156
10. adaptación, seguimiento y control 174
10.1. Fase de adaptación, seguimiento y control 174
10.1.1 Diseño de cuadro de mando integral 174
10.1.2. Matriz de gestión de riesgo 179
10.1.3. Alianzas estratégicas 187
11. Conclusiones 188
12. Recomendaciones 191
13. Bibliografía 193
14. Anexos 197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen principal de las características del modelo de negocio. 59
Tabla 2. Comparación entre la misión actual y la misión propuesta. 61
Tabla 3. Resumen principales características de las proyecciones de futuro deseable de negocio. 63
Tabla 4. Comparación entre la visión actual y la visión propuesta 65
Tabla 5. Número de iglesias cristianas evangélicas registradas a nivel nacional desde el año 2015 hasta el primer trimestre del 2020. 66
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno político 71
Tabla 7. Oportunidades y amenazas del sector económico. 79
Tabla 8. Proyecciones de la población del departamento del Cauca para el 2020. 81
Tabla 9. Proyecciones de la población del municipio de Santander de Quilichao para 2020. 82
Tabla 10. Número de nacidos vivos según el sexo a nivel nacional, para el primer trimestre del 2019-2020. 83
Tabla 11. Nacimientos por sexo en el municipio de Santander de Quilichao para el cuarto trimestre del 2019. 83
Tabla 12. Número de defunciones según sexo a nivel nacional del primer trimestre del 2019-2020. 84
Tabla 13. Número de defunciones no fetales en hombres según causa natural para el primer trimestre del 2019-2020. 85
Tabla 14. Número de defunciones no fetales en mujeres según causa natural para el primer trimestre del 2020-2019. 86
Tabla 15. Oportunidades y amenazas del entorno sociocultural. 87
Tabla 16. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico. 89
Tabla 17. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental. 90
Tabla 18. Oportunidades y amenazas del entorno legal. 98

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos (EFE). 100
Tabla 20. Recursos de la organización Dios está Presente. 103
Tabla 21. Capacidades de la organización Dios está Presente. 104
Tabla 22.Ingresos y egresos de la organización Dios está Presente desde 2017 hasta primer trimestre del 2020. 105
Tabla 23. Grupos de interés para la organización Dios está Presente. 107
Tabla 24. Nivel de importancia y nivel de los grupos de interés para la organización Dios está Presente. 109
Tabla 25. Clasificación de los grupos de interés de acuerdo a su nivel de importancia e influencia para la organización Dios está Presente. 110
Tabla 26. Factores clave de éxito 113
Tabla 27. Área pastoral 120
Tabla 28.Área administrativa y contable. 121
Tabla 29. Equipo de colaboradores. 121
Tabla 30. Áreas de servicio. 122
Tabla 31. Área de junta directiva propuesta para la organización Dios está Presente. 124
Tabla 32.Área de obra social y capellanía propuesta para la organización Dios está Presente. 125
Tabla 33.Área de enseñanza propuesta para la organización Dios está Presente. 125
Tabla 34. Área coordinación de alabanza propuesta para la organización Dios está Presente. 126
Tabla 35. Área coordinación de ministerio infantil propuesta para la organización Dios está Presente. 126
Tabla 36.Área coordinación de protocolo propuesta para la organización Dios está Presente. 127
Tabla 37. Área coordinación de grupos de conexión. 127
Tabla 38. Área de medios y comunicaciones propuesta para la organización Dios está Presente. 128

Tabla 39. Manual de funciones para el cargo de pastor o pastora. 130
Tabla 40. Manual de funciones para el cargo de anciano líder. 132
Tabla 41. Manual de funciones para el cargo de diacono o diaconisa líder. 133
Tabla 42. Manual de funciones para el cargo de servidor y/o mentor. 134
Tabla 43. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de alabanza. 135
Tabla 44. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de protocolo. 136
Tabla 45. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de ministerio infantil. 137
Tabla 46. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de medios y comunicaciones. 138
Tabla 47. Manual de funciones para el cargo de auxiliar administrativo y contable. 139
Tabla 48. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de grupos de conexión. 139
Tabla 49. Criterios de diferenciación entre los tipos de liderazgo actual y el propuesto. 150
Tabla 50.Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a los grupos de interés de la organización Dios está Presente. 153
Tabla 51.Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a las áreas funcionales de la organización Dios está Presente. 155
Tabla 52. Matriz DOFA. 158
Tabla 53. Plan de acción para el proyecto de análisis interno y externo de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023. 160
Tabla 54. Plan de acción propuesto para el Proyecto 2 fortalecimientos de las áreas funcionales de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023... 163
Tabla 55. Plan de acción propuesto para el proyecto 3, identificación de los grupos de interés de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023. 166
Tabla 56. Presupuesto total del proyecto. 170

Tabla 57. Objetivos estratégicos 175
Tabla 58. Cuadro de mando integral propuesto para organización Dios está Presente. 177
Tabla 59. Análisis de riesgo de acuerdo a al cuadro de mando integral para la organización Dios está Presente, con la herramienta AMEF. 181

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. De causa/efecto de la situación actual de la empresa 21
Gráfica 2. Modelo de administración estratégica propuesto por Fred David. 35
Gráfica 3. Modelo de planeación estratégica aplicada. 41
Gráfica 4. Modelo de planeación estratégica. 49
Gráfica 5. Producto Interno Bruto Colombia. 72
Gráfica 6. Valor agregado por actividad económica tasa de crecimiento en volumen. 73
Gráfica 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo a nivel nacional para el mes de julio 2019-2020. 74
Gráfica 8. Tasa de desempleo según el sexo a nivel nacional mayo- julio 2011-2020. 75
Gráfica 9. Comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional y Cauca 2016-2017. 76
Gráfica 10. Incidencia de la pobreza a nivel nacional y Cauca 2016-2017.....77
Gráfica 11. Brecha y severidad de la pobreza a nivel nacional y Cauca 2016-2017. 78
Gráfica 12. Demografía a nivel nacional para el año 2018. 80
Gráfica 13. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Dios está Presente. 116
Gráfica 14. Radar valor sopesado de los factores claves de éxito de la organización Dios está Presente 116
Gráfica 15. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Pentecostal unida de Colombia. 117
Gráfica 16. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Cruzada Cristiana. 118
Gráfica 17. Organigrama de la organización Dios está Presente. 123
Gráfica 18. Organigrama propuesto para la organización Dios está Presente. ...129

Gráfica 19. Propuesta de cadena de valor para la organización Dios Está Presente. 141

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito formular un plan de direccionamiento estratégico para la organización Dios está Presente, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao para el periodo 2020-2023.

Para llevar a cabo esta investigación, se toma de referencia diferentes teorías y casos de administración estratégica los cuales sirven para formular la construcción del modelo de planeación estratégica y se desarrolla bajo el modelo propuesto por el docente Juan Carlos Figueroa el cual consta de ocho fases las cuales se distribuyen en cuatro capítulos:

Modelo de prospectiva y análisis de entorno, dentro de este capítulo se encuentra la fase de auto reconocimiento en la cual se formula el modelo de negocio y la formulación de la misión, contiene también, la fase de proyección y prospectiva, que abarca la visión, además se encuentra el análisis de entorno interno, para lo cual se utilizó la herramienta el autor Navajo y para el externo la herramienta PESTEL, de los cuales arrojaron resultados que permite conocer el estado actual de la organización frente a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, información que posteriormente será usada para la construcción de la matriz DOFA.

Reingeniería de la estructura orgánica y cultura organizacional, dentro de este capítulo se encuentra la fase de reingeniería y la fase del pensamiento y diseño inteligente de la organización, donde se presenta el diseño de la estructura orgánica, la cultura organizacional, los valores corporativos y el tipo de liderazgo además de proponer el manual de funciones, cadena de valor social, el organigrama, los valores y el tipo de liderazgo para la organización Dios está Presente.

Seguido se encuentra, el diseño del plan estratégico el cual consta de las fases de innovación y la fase de consolidación en los cuales se formula las estrategias de competitividad y generación de valor para los diferentes grupos de interés de la organización, así como las estrategias a partir del análisis interno y externo (con la matriz DOFA)

Posterior a ello se encuentra el capítulo de adaptación y seguimiento, el cual determina el plan estratégico operativo, así como los mecanismos y métodos de control para realizar seguimiento a las estrategias.

La investigación se apoya en la metodología de estudio cualitativo, la cual se fundamenta en la recolección de información disponible tanto en el interior como exterior de la organización. A su vez los datos recolectados se someten a diferentes análisis cualitativos y cuantitativos que permiten identificar las características y estado actual de la entidad, como también las tendencias de ésta.

1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a una realidad en una economía globalizada donde se visualizan cambios en diferentes industrias y sectores económicos, en el cual emergen nuevas exigencias, oportunidades y desafíos para las organizaciones.

Uno de los mayores intereses para las empresas hoy en día es definir estrategias que les permitan la sostenibilidad, por tal razón es necesario para estas implementar técnicas de direccionamiento que les conceda una mayor competitividad en el mercado.

Independientemente del tipo de organización, es importante mencionar que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a tomar las mejores decisiones sobre sus objetivos y metas de futuro, así como las estrategias y programas para lograrlos (Navajo, 2009).

Por otra parte, la administración o planeación estratégica permite a las organizaciones ser más productivas que reactivas, para darle un rumbo al futuro de la organización, permitiendo influir en las actividades y a su vez ejercer control de estas. Muchos dueños de pequeñas, medianas y grandes entidades, sean con o sin ánimo de lucro tienen claro los beneficios de la administración estratégica. (David, 2008) Sin embargo, existen organizaciones que no ven la necesidad de la elaboración y el desarrollo de un plan estratégico para la alineación de su misión, visión y valores corporativos.

A partir del resultado del análisis, basado en las diferentes herramientas metodológicas que se llevará a cabo para identificar y recopilar información (observación, entrevistas, libros, artículos, etc.) se pretende conocer el estado interno y externo de la organización, permitiendo establecer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con la herramienta DOFA, MEFE y la

evaluación de recursos y capacidades, y así proponer el diseño de una planeación para generar estrategias que aporten a determinar los objetivos con su respectivo direccionamiento; estableciendo los mecanismos de acción para lograr los propósitos, metas y visión institucionales.

Actualmente, la organización Dios Está Presente está desarrollando sus funciones partiendo de la capacidad individual de cada colaborador (consejo ministerial), sin embargo, cuenta con ciertas debilidades, puesto que no hay claridad en las acciones y las rutas a seguir por parte de esto para lograr los objetivos, generando que el trabajo sea desarticulado. Esto se atribuye a que desde la gerencia no cuenta con el conocimiento técnico administrativo, por lo que se concentra especialmente en el desarrollo del día a día de las actividades, omitiendo los procesos de planeación que le permitan tomar decisiones frente al hacer actual y el camino que se debe recorrer al futuro.

Esto ha traído como consecuencia un desarrollo de actividades de manera desorganizada, y se hace evidente la necesidad de un direccionamiento estratégico el cual permita a la organización responder a los posibles problemas, cambios, y demandas que se presenten en el entorno tanto interno como externo, además de traer claridad al momento de ejecutar las actividades por parte de cada integrante, realizando un trabajo conectado, pues al ser una entidad sin ánimo de lucro se hace vital la participación sinérgica, ya que, cada uno es responsable en alguna medida de los procesos a desarrollar, así mismo, ayuda a disminuir los conflictos entre los diferentes niveles organizativos, con respecto al trabajo y asignación de responsabilidades y funciones, facilita también la evaluación del rendimiento, genera motivación pues las personas que apoyan los procesos se sienten con un grado de compromiso y pertenencia con la entidad, con esto se busca dar respuesta a las necesidades de los diferentes grupos de interés de manera efectiva y garantizar la permanencia en el tiempo de la organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de organización generalmente está asociado a las empresas que son constituidas con ánimo de lucro; sin embargo, cabe resaltar que las iglesias son organizaciones sin ánimo de lucro que requieren un direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos como ente social, ya que estas organizaciones, con el fin de alcanzar un mejor funcionamiento corporativo, deben implementar modelos administrativos que permitan desarrollar mejores prácticas en los procesos y en la toma de decisiones.

> Afortunadamente han quedado atrás los tiempos en que la agenda y la gestión de la mayoría de las ONG estaban marcadas exclusivamente por la actuación operativa del día a día en un contexto en el que cada mes se debía asegurar lo más básico para la supervivencia institucional. Con los años se ha ido avanzando hacia una gestión más estratégica y orientada a analizar el contexto externo e interno en que deben desarrollar su misión, así como a evaluar los propios resultados de la organización con el objetivo de aportar un plan que posibilite que estos puedan alcanzar un nivel superior. (Navajo, 2009, p.12).

La iglesia Dios Está Presente en el municipio de Santander de Quilichao es una delegación de la iglesia principal ubicada en la ciudad de Cali, constituida en el año 2012, es una congregación cristiana evangélica trinitaria, pastoreada por Yony Fernando Díaz, desde ese entonces la organización se ha dedicado a prestar el servicio espiritual y emocional con el fin de lograr traer una transformación de vida por medio del evangelio de Jesucristo y el poder del Espíritu Santo en las personas. Dentro de los servicios ofrecidos por la organización se encuentra el proceso de consolidación, el cual está diseñado para fortalecer a las personas nuevas dentro de la congregación en los fundamentos bíblicos, así mismo se encuentra el proceso

de discipulado y escuela bíblica, dentro de este se lleva a cada feligrés a formarse en las verdades bíblicas teológicamente hablando, a conocer la doctrina a la luz de la palabra (Biblia) y también está el proceso de ayuda social, dentro de este se encuentra inmerso cada subproceso que permita el apoyo y acompañamiento a las necesidades de las personas tanto internas como externas a la congregación.

A pesar de ser una sucursal, esta es autónoma en su totalidad, lo que permite adaptar diferentes modelos de gestión para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, la aplicación de estas formas de trabajo no ha sido la más óptima, pues no se ajusta a las necesidades del entorno y a los grupos de interés de la organización.

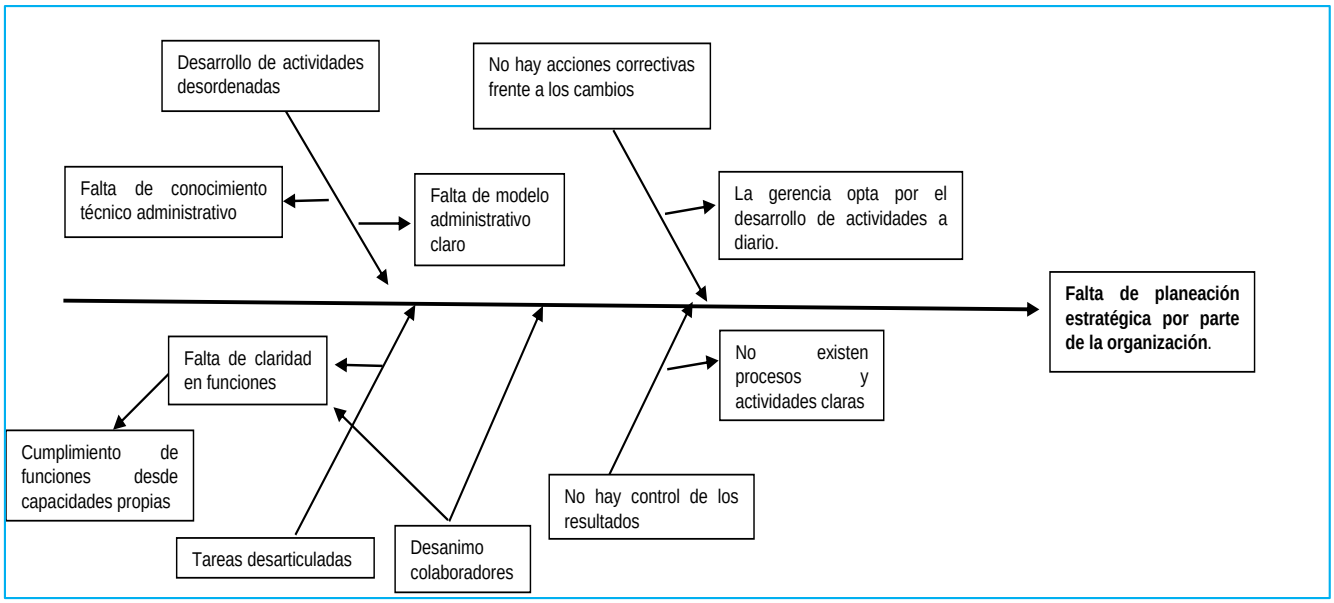
En la actualidad la organización Dios está presente muestra un faltante en aspectos tales como: la ausencia en la definición clara de un modelo administrativo que estructure de manera ordenada y sinérgica las diversas unidades de la organización, entre ellos misión y visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, manual de cargos y funciones, procesos definidos, clima organizacional, entre otros. Esto ha generado en la congregación un déficit en el funcionamiento de sus actividades operacionales, ya que, al no llevar este tipo de procedimientos ha traído como consecuencia que la institución no tenga control de cada uno de los procesos y tareas que se están fomentando para la prestación del servicio a los grupos de interés internos y externos para así poder tomar acciones correctivas frente a las limitaciones que se presentan, esto ha impactado de manera directa ya que se ha presentado una disminución del 30% del total de la membresía frente al año 2017 el cual eran 210 integrantes. (Iglesia Dios está Presente, 2020)

Dicha situación administrativa ha causado que no existan propósitos concretos que sirvan de guía y que estén alineados al logro de las metas corporativas, especialmente para los colaboradores de la organización, generando en estas posibles desmotivaciones al no haber resultados en el desempeño de sus funciones.

La problemática que hoy enfrenta la entidad religiosa se atribuye al hecho de que la gerencia ha optado por enfocar sus esfuerzos en el día a día sin tener en cuenta la importancia de los procesos de planeación a mediano y largo plazo; así mismo, a la falta de conocimientos técnicos por parte de esta.

Por tal razón, se considera necesario implementar un plan estratégico que permita diagnosticar las variables que están afectando el desempeño de la organización, crear estrategias de corto, mediano y largo plazo y que se pongan en marcha, además de establecer el direccionamiento como fuente principal de la organización para que así todos los colaboradores tengan claro los objetivos y las metas.

Gráfica 1. De causa/efecto de la situación actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es el modelo de planeación estratégica para la entidad sin ánimo de lucro Dios Está Presente, iglesia cristiana evangélica del municipio de Santander de Quilichao para el periodo 2020-2023?

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿De qué manera el análisis de los diferentes entornos puede ayudar a establecer el diseño del modelo prospectivo para la organización?

- ¿Cómo establecer una propuesta para el diseño de la estructura orgánica y cultura organizacional que se adapte a los requerimientos de los grupos de interés?

- ¿Cuáles son las estrategias que la iglesia Dios está presente y sus grupos de interés requieren para su satisfacción?

- ¿Cómo establecer un plan operativo, indicadores, mecanismos de control y métodos de seguimiento para el modelo de planeación estratégico acorde a las estrategias propuestas?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de planeación estratégica para la entidad sin ánimo de lucro Dios Está Presente, iglesia cristiana evangélica del municipio de Santander de Quilichao para el periodo 2020-2023.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer el diseño del modelo prospectivo en el mediano y largo plazo de acuerdo al análisis de los diferentes entornos de la organización.

- Proponer el diseño de la estructura orgánica y la cultura organizacional acorde a las necesidades de los grupos de interés.

- Definir las estrategias de acuerdo a los grupos de interés para la organización Dios Está Presente

- Definir el plan estratégico, los mecanismos de gestión y control y los métodos de seguimiento para las estrategias propuestas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO.

Existen diferentes organizaciones que facilitan los medios para atender las diferentes necesidades de las personas. Así que, una organización es un sistema de recursos los cuales están encaminados para alcanzar un objetivo. Para un buen desempeño en las organizaciones y atender todas las expectativas es necesario que estén bien administradas, pues esto les permitirá tener mayor capacidad para utilizar sus recursos y alcanzar sus objetivos. (Amaru, 2009) Por lo tanto, la administración es importante en cualquier contexto, ya que asumen una trascendencia en la sociedad y en la cotidianidad de las personas pues la sociedad moderna es *una sociedad organizacional.* (Amaru, 2009).

Una de esas organizaciones son las entidades religiosas que el departamento de asuntos religiosos del Ministerio del interior define de la siguiente forma:

> "Son entidades religiosas las personas jurídicas de derecho público, sin ánimo de lucro y de utilidad común, constituidas con el objeto especial de hacer realidad práctica el ejercicio del derecho humano de libertad religiosa, de culto y de conciencia, de conformidad con lo establecido en la Constitución Nacional, la Ley Estatutaria 133 de 1994, los tratados Internacionales sobre derechos humanos, y demás normas jurídicas reglamentarias, con el objetivo específico de atender las necesidades espirituales, materiales, intelectuales, emocionales, éticas y morales de sus miembros. Al igual, que el poder desarrollar acciones sociales, educativas y culturales conforme al ámbito de su derecho. Las mismas son iguales ante la ley y podrán obtener personería jurídica como iglesias o confesiones, denominaciones, federaciones y confederaciones de entidades religiosas, y de asociaciones de ministros." (Ministerio del interior de Colombia, 2016, p.38)

> Y estas “hacen parte de lo que se ha denominado Sector Religioso, es decir, un conjunto de “formas asociativas de la sociedad civil” que se diferencia de los demás sectores al conformarse sobre la base de principios de libertad religiosa y de cultos, lo cual los constituye en sujetos de derechos específicos, que comparten intereses y objetivos comunes.” (Ministerio del interior de Colombia, 2016, p.31).

Por lo tanto, la organización Dios Está Presente Santander de Quilichao está reconocida como una entidad perteneciente al sector religioso, lo que la constituye como una forma asociativa del sector civil, objeto de una planeación estratégica.

Ahora bien, la planeación estratégica es importante en las organizaciones, pero antes de entrar a ver los diferentes modelos que se han construido en los últimos años, se definirán los conceptos claves como: plan y estrategia.

Un plan es una guía para las acciones a tomar, es el que permite establecer lo que se quiere lograr, como hacerlo y los recursos que se aplican en este esfuerzo. (Amaru , 2009).

Serna (2008) plantea una definición amplia del concepto de estrategia, el cual son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y sus unidades de trabajo con el fin de hacer realidad los resultados. Por lo tanto, se puede establecer que las estrategias son las acciones que permiten puntualizar y efectuar los planes establecidos, además de limitar los procedimientos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos y proyectos de la organización.

Mencionado esto, la unión de estos conceptos de plan y estrategias dan origen a los fundamentos de planeación estratégica. Esta idea se lleva a cabo en la época de guerra donde todas las acciones se calculaban con tal de alcanzar el triunfo. Esto significa que el ejército militar debía tener la capacidad de adaptarse rápidamente según las condiciones, capacidades y recurso; así como en la actualidad las

empresas para alcanzar el éxito y perdurar en el mercado en el cual se desempeñan, es esencial que tengan la capacidad de ajustarse a los cambios y sobre todo a las necesidades del mercado, pues este está en constantes cambios continuamente.

Por tal razón, para las organizaciones es fundamental tener claro el norte, el punto de llegada, cual es el rumbo que se va a tener, y así poder diseñar estrategias que le permitan alcanzar las metas establecidas.

Durante estos años, diferentes autores han brindado conceptos relacionados con planeación estratégica.

Navajo (2009) define la planificación estratégica como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, con el fin de responder no solo ante los cambios y demandas del entorno sino lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, además de proponer y concretar la transformación que requiere del entorno.

El modelo propuesto por el autor Navajo (2009) está estructurado en cinco grandes etapas:

a. Organización del proceso

- **Tomar la decisión de planificar:** la decisión de iniciar un proceso de planificación debe ser tomada por el consejo de dirección, patronato, comité y otro organismo de alto nivel de la organización y debe contemplar los objetivos que se trataran de lograr con la planificación estratégica, el alcance de la planificación, duración del plan, responsabilidades en la dirección del proceso, participación, fases de las que constará el proceso, tareas a desarrollar, desarrollar actividades, plazos etc.

- **Identidad de la organización:** Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Además de conocer variables básicas, que a nivel descriptivo permiten conocer el tipo de organización, entre ellas están: antigüedad de la organización, tamaño, actividad, forma de dirección, etc. Estos factores definen el marco genérico en el que se desenvuelve la organización y permite contextualizar su situación.

b. **Análisis estratégico:** Es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma presenta en relación a los factores competitivos. Esta etapa tiene como objetivo disponer de información fiable para construir el plan estratégico, identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización, crear un espacio con mecanismos participativos y fomentar la creatividad, así como, establecer una cultura de la sistematización y evaluación.

- **Análisis de los grupos de interés:** También conocidos como stakeholders, grupos estratégicos que se encuentran en una organización, los grupos de interés están divididos en internos y externos, los primeros son personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados de manera directa y permanente con la organización, los segundos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización, pero ajenos a esta. Cuando se habla de grupos de interés, normalmente se relaciona organizaciones y grupos, un mismo individuo puede pertenecer a diferentes grupos.

- **Análisis de los valores**: Establece la relación entre la organización y sus socios, voluntarios, beneficiarios. Los valores son los elementos que diferencian a la organización, y guía todas sus actuaciones, es por eso

necesario que sean claros y compartidos al personal y los colaboradores para evitar caer en contradicciones internas y externas. Estos describen el código de comportamiento al que se adhiere o aspira para integrar una organización. Una declaración de valores debe identificar como la organización se conduce y bajo qué sistema desea actuar frente a los diferentes grupos de interés. (Navajo, 2009).

- **Análisis interno:** El diagnostico o análisis interno sirve para identificar las fortalezas, las cuales son las situaciones, atributos, cualidades que son positivas dentro de la organización, cuya acción es favorable, son aquellas fuerzas que impulsan las capacidades propias que contribuyen positivamente a la misión de la organización; así mismo el análisis interno permite identificar las debilidades, que son aquellas situaciones, recursos o factores que muestran las dificultades internas de la organización, los problemas que inciden o limitan las perspectivas de la organización, impidiendo el adecuado trabajo de la gestión.

  Por otra parte, el análisis interno tiene diferentes factores claves, entre los cuales están: aspectos administrativos y operativos, los procesos, diversificación, recursos, imagen, motivación y capacidades.
  Además, dentro del análisis interno se encuentra en análisis de recursos y capacidades el cual pretende identificar las potencialidades de la organización y sobre todo, aquellos factores que la diferencian de resto de entidades. Con esta identificación permite a la organización, diagnosticar los puntos fuertes sobre los que se apoyan las estrategias y además como minimizar los puntos débiles.
  Es por esto que el análisis de los recursos y capacidades se convierte en un paso esencial para la elaboración de un plan estratégico. Mencionado esto para desarrollar la elaboración de este análisis la organización debe: identificar sus recursos y capacidades, valorar la utilización de dichos

recursos y capacidades así como, analizar las diferentes opciones estratégicas a partir de los recursos disponibles y su valor potencial.

- **Análisis externo:** Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. El entorno externo se refiere al medio que rodea a la organización dentro de este se encuentra los factores políticos, económicos, legales, socioculturales y tecnológicos, el cual permite identificar las amenazas cuya definición está dada como aquellos factores adversos al entorno, los cuales impactan y afectan la vida de la organización, impidiendo el logro de los objetivos de esta; a su vez las oportunidades las cuales son los factores y hechos favorables que están en el entorno, que facilitan el logro de los objetivos y que se pueden aprovechar para darle utilidades.

  Para el análisis de estos factores se conoce como PESTEL, con el cual se puede definir las tendencias, acuerdos, hábitos, que se están introduciendo en la sociedad.
  -Político (P): Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización, regulaciones gubernamentales, política de bienestar social.
  -Económico (E): Naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización, dentro de las cuales están variables como producto interno bruto, desempleo y demás.
  -sociocultural (S): Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden afectar a la organización dentro de ellas están: demografía, religión, pautas culturales.
  -Tecnológico (T): Hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios, innovación tecnológica.

-Medioambiente o ecológico (E): políticas medioambientales, reciclaje, consumo de energía.

-Legal (L): Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, protecciones legales, etc.

- **Identificación de los elementos estratégicos:** Es un paso esencial en el proceso de planeación estratégica, ya que reflejan no solo los problemas sino también las situaciones que son positivas, pero que necesariamente deben mantenerse. Por lo tanto, es necesario identificar los elementos estratégicos y clasificarse de acuerdo a su nivel de impacto (se refiere al grado de mejora esperado dándole una puntuación de positivo, negativo o neutro) y de dificultad (se refiere al coste necesario para trabajar con ese elementos estratégico y a su complejidad, por lo tanto se clasifica con una escala de bajo= B, mediana =M y alta=A).

c. Formulación del plan estratégico

- **Visión:** Es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, que responde a ¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos llegar a ser?, con estas preguntas se plasma las características esenciales que tendrá una organización en el futuro, por lo tanto, debe ser una referencia para los miembros, además debe tener las siguientes características: ser una proyección en un horizonte que abarque la durabilidad, coherente con la misión los valores y principios, debe ser realista pero al mismo tiempo proyectar los sueños y esperanzas, utilizada como guía en el proceso de avance, y debe suponer un desafío que transmita entusiasmo.

- **Misión:** La define como la identidad y personalidad de una organización, la cual forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización y además da respuesta a preguntas como ¿Cuál es la esencia de la organización y cual queremos que sea? ¿Recoge su razón de ser, por la que se justifica su existencia? Por lo cual se hace importante que se conocida por todos los miembros, ya que proporciona una identidad, por lo tanto, debe ser clara y simple, la cual debe tener las siguientes características: clara, concisa, representativa, entendible, realista, adaptable, participada, abierta al futuro, motivadora.

- **Definición de objetivos:** Los objetivos son el resultado preestablecido, más o menos alejados en el tiempo, que determinan los resultados finales deseados. Los criterios básicos al momento de formular un objetivo pueden ser: empezar con un verbo de acción o de conducta, debe quedar claro a quien se dirige la acción, expresar claramente el contenido de la acción, especificar las condiciones o circunstancias.

- **Definición de estrategias:** Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr la misión u objetivo para la organización. Es decir la estrategia muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y alcanzar una ventaja competitiva. Una vez analizado el contexto interno y externo, fijada la misión y la visión, y priorizando los objetivos, se pasa a la elección de las estrategias adecuadas.

  La selección de la estrategia más adecuada supone un proceso de toma de decisiones, este es el proceso que conduce a la selección entre diversos cursos de acción alternativos.

Existen diferentes tipos de estrategias, entre ellas están las genéricas de Porter, liderazgo de costos, diferenciación, especialización; además están las estrategias de crecimiento, estabilidad, defensa y retirada.

- **Redacción del plan estratégico:** Una vez que se tenga el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión objetivos y estrategias, se pasa a la redacción del plan estratégico. En la redacción del plan se ordena y se sistematiza la información que se dispone. Posteriormente deberá ser revisado, por el comité de planificación y después aprobado por la junta. Un plan debe contener las siguientes características: clara, sencilla, debe ser de manera lógica, precisa, continúa, no debe tener costos y gastos inútiles en su redacción, no debe contener oposición entre sí, debe formular y presentarse de forma que no suscite resistencia.

  El documento final de un plan puede tener los siguientes apartados: presentación del plan, introducción, análisis del entorno, análisis de la organización, objetivos y estrategias, sistema financiero y de control.

d. **Implementación de estrategias:** se puede definir como el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos. La actividad de implementación afectan cuatro ámbitos: diseños organizativos, sistemas de dirección y liderazgo, cultura organizacional, sistemas administrativos y de control.

e. **Control estratégico:** es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de los criterios y puntos de

referencia. La efectividad del control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos de control, y puede tener las siguientes fases:

-Establecimiento de objetivos y estándares.
-Medida y comparación de resultados con los estándares.
-Análisis de las desviaciones.
-Corrección de las desviaciones o acciones correctora.

David (2008) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a las organizaciones alcanzar los objetivos establecidos. Esta definición integra a la administración el marketing, la contabilidad y finanzas, producción y operaciones, actividades de investigación y desarrollo, así como las TICS.

Es decir, todas las áreas deben intervenir para obtener resultados encaminados al cumplimento de los objetivos.

David (2008) propone que para aplicar una planeación efectiva es importante definir la misión, los objetivos y las estrategias, posteriormente realizar una auditoría interna, que permita identificar debilidades y fortalezas. Este modelo consta de tres puntos clave, entre los cuales están las siguientes etapas:

a. Formulación de estrategias
b. Ejecución de estrategias
c. Evaluación de estrategias

Etapas de la dirección estratégica

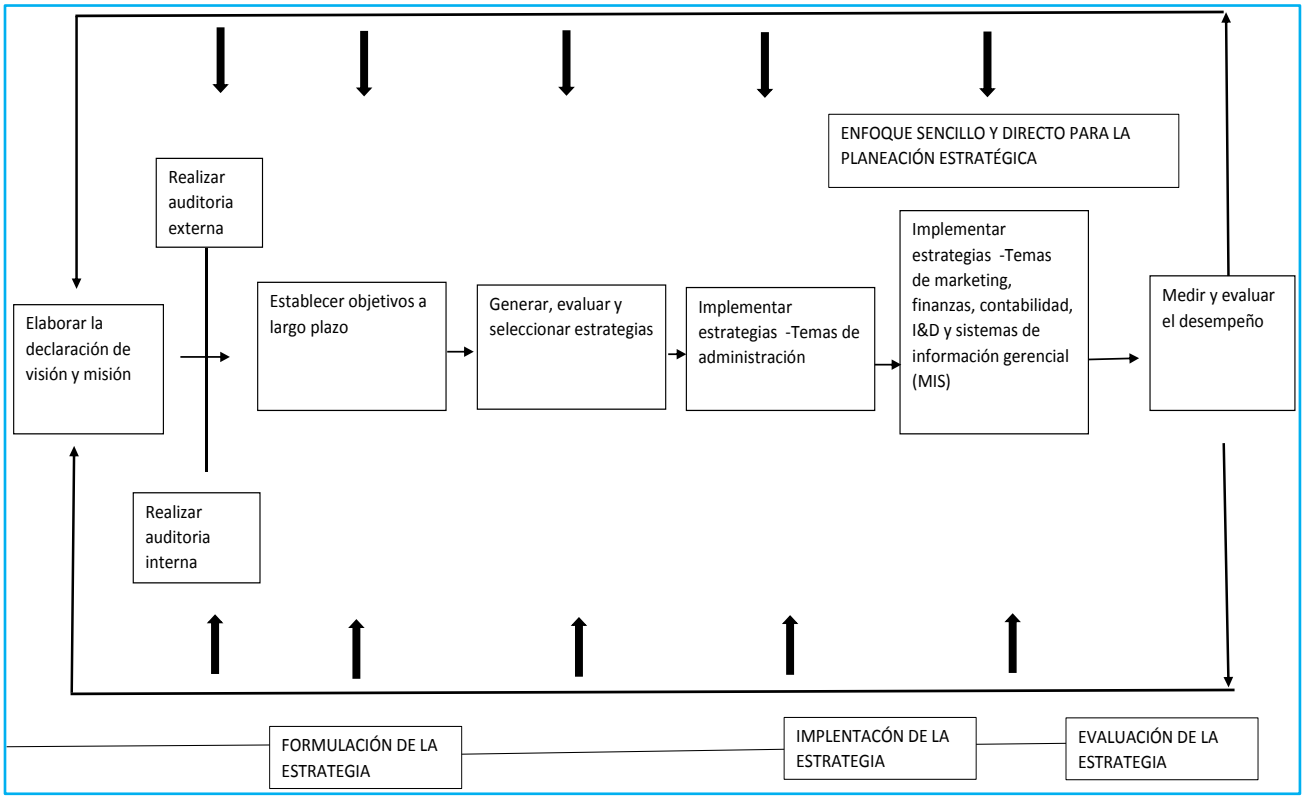
a. **Formulación de la dirección estratégica:** integra toda la organización, y debe contener la visión y misión, además se debe conocer las oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades. Por lo tanto, es importante distinguir cada uno de los programas y proyectos que se desarrollan dentro del contexto de la empresa, dentro de la formulación de la estrategia, para así poder establecer la continuidad de estos o no, para poder lograr la sostenibilidad de la empresa en todos los entornos que la intervienen. Cabe destacar que la toma de decisiones tiene un impacto positivo o negativo dentro la organización, por tal motivo los gerentes deben poseer un panorama claro de la formulación de estas estrategias, ya que éstas determinan las ventajas competitivas de la organización a largo plazo.

b. **La implementación de la estrategia:** en esta etapa la organización debe establecer diferentes objetivos por año, diseñar políticas, llevar a los colaboradores a una motivación permanente; distribuir los recursos de tal manera que se puedan cumplir las estrategias ya formuladas. Significa movilizar a los empleados y al gerente para poner en acción las estrategias, se requiere disciplina, compromiso y sacrificio por parte de cada uno.

c. **La evaluación de la estrategia:** los líderes de la organización deben conocer cuáles son las estrategias que no se están desarrollando de manera efectiva, para ellos se hace una evaluación y seguimiento, ya que las estrategias se ven sujetas a modificaciones por los factores internos y externos que están en constante cambio. Para esta etapa existen tres actividades que son necesarias: revisión de factores internos y externos, medición del rendimiento y toma de medidas correctivas. (David, 2008). La evaluación permite a la empresa medir el éxito actual y hacer mejoras continuas

El modelo de administración estratégica de David (2008) está compuesto por los pasos que se observan en el siguiente esquema.

Gráfica 2. Modelo de administración estratégica propuesto por Fred David.



Fuente: (David, 2008, p.15)

- **Declaración de la misión y visión:** la declaración de visión consiste en responder a la pregunta ¿en qué nos convertiremos?, es el primer paso en el proceso de planeación, la cual es perdurable. La declaración de misión son las perdurables del propósito que distingue una organización de otra, la cual

identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa; debe responder la pregunta básica a la cual se enfrentan los estrategas ¿Cuál es nuestro negocio? además, una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

- **Evaluación externa:** se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que se escapan del control de una organización, así mismo, la auditoria externa o evaluación externa saca a la luz las oportunidades y las amenazas clave a las que debe enfrentarse, esto permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar el efecto de las amenazas.

  El objeto de una auditoria externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que esta debería evitar, con esto se pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben tener la capacidad de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores, mediante las estrategias.

  A continuación, se mencionan algunas fuerzas externas claves:

  -Fuerzas económicas: ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.

  -fuerzas sociales económicas, demográficas y ambientales: ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones ya se a grandes o pequeñas, con o sin ánimo de lucro.

  -fuerzas políticas, gubernamentales y legales: son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

-fuerzas tecnológicas: representa grandes oportunidades ya que gracias a los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios ha tenido un efecto drástico en las organizaciones como por ejemplo de informática, eléctricas, de transporte y además de los servicios públicos y salud.
-fuerzas competitivas: poder identificar las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias, esto con el fin de formular exitosamente las estrategias.

- **Evaluación interna:** esta se enfoca en identificar fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Este proceso se asemeja a la evaluación externa, ya que es necesario que la gerencia y empleados representativos de toda la organización participen de la identificación de las fortalezas y debilidades. El análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender como las divisiones o áreas encajan dentro de la organización, esto beneficia, pues la gerencia y empleados se desempeñan mejor al comprender como su trabajo afecta o beneficia otras áreas y así mismo la actividad de la organización.

- **Objetivos a largo plazo:** representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias, estas a su vez representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. el tiempo para los objetivos y estrategias deben ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

  Estos objetivos deben ser cuantitativos, mesurables, realistas, comprensibles desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de negocio. El establecer los objetivos de manera clara, ofrece dirección y permiten la sinergia ayudando en la evaluación, estableciendo prioridades, reduciendo la incertidumbre, minimizando los conflictos y estimulando los

esfuerzos. Así mismo los objetivos a largo plazo permite conocer a los grupos de interés su papel en el futuro de una organización, además, se sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes; así como, los objetivos señalan la dirección y permiten que haya sinergia, sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo.

- **Análisis y selección de la estrategia:** implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. La evaluación interna y externa, junto con las estrategias y los objetivos, la misión de la organización, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas, las cuales representan los pasos sucesivos que conducen a la empresa desde su estado actual a futuro.

  Identificar y evaluar las estrategias alternativas deben implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboran las declaraciones de visión y misión y el análisis interno y externo. En este proceso deben incluirse a los representantes de cada departamento y división, no se debe olvidar que la participación ofrece la oportunidad que los participantes logren una comprensión real de los que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudar en el logro de sus objetivos.

- **Implementación de la estrategia (tema administración):** el proceso de la planeación estratégica no termina cuando la empresa decide que estrategias seguir, debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica, la cual es más sencilla si los gerentes y los empleados entienden el negocio, se sienten parte de la compañía, y además se comprometen a ayudar al éxito de la organización. La implementación de las estrategias afecta de arriba abajo, repercute en todas las áreas funcionales y divisionales

de un negocio. La implementación de las estrategias varía sustancialmente entre los diferentes tipos de organización, y requiere acciones de modificación dentro de las organizaciones como, por ejemplo, contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios en los territorios de ventas, agregar nuevas áreas, control de costos entre otras.

Los principales temas en la implementación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, asignación de recursos, la restructuración, la adaptación de los procesos, y en caso de ser necesario la reducción del personal. La gerencia y los empleados de la organización deberán participar directamente desde el principio en la implementación de las estrategias, su función en este proceso deberá basarse den su participación anterior en las actividades de la formulación de la estrategia.

- **Implementación de la estrategia (marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial)**
  Los temas especiales en esta etapa incluyen la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del valor en un negocio, la determinación hasta qué punto el endeudamiento o las acciones deben utilizarse como fuentes de capital, el desarrollo de los estados financieros, la contratación de investigación y desarrollo y la creación de un sistema de información que brinde apoyo.

- **Revisión, evaluación y control de la estrategia:** En la planeación estratégica es esencial que se revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias con el fin de asegurarse que están funcionando o sino para hacer cambios oportunamente. La evaluación de las estrategias incluye tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los

resultados reales y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La evaluación de las estrategias es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. Debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad para generar alternativas y generar criterios de evaluación. Realizar una evaluación de las estrategias de manera continua en vez de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que este se vigile de manera más eficaz.

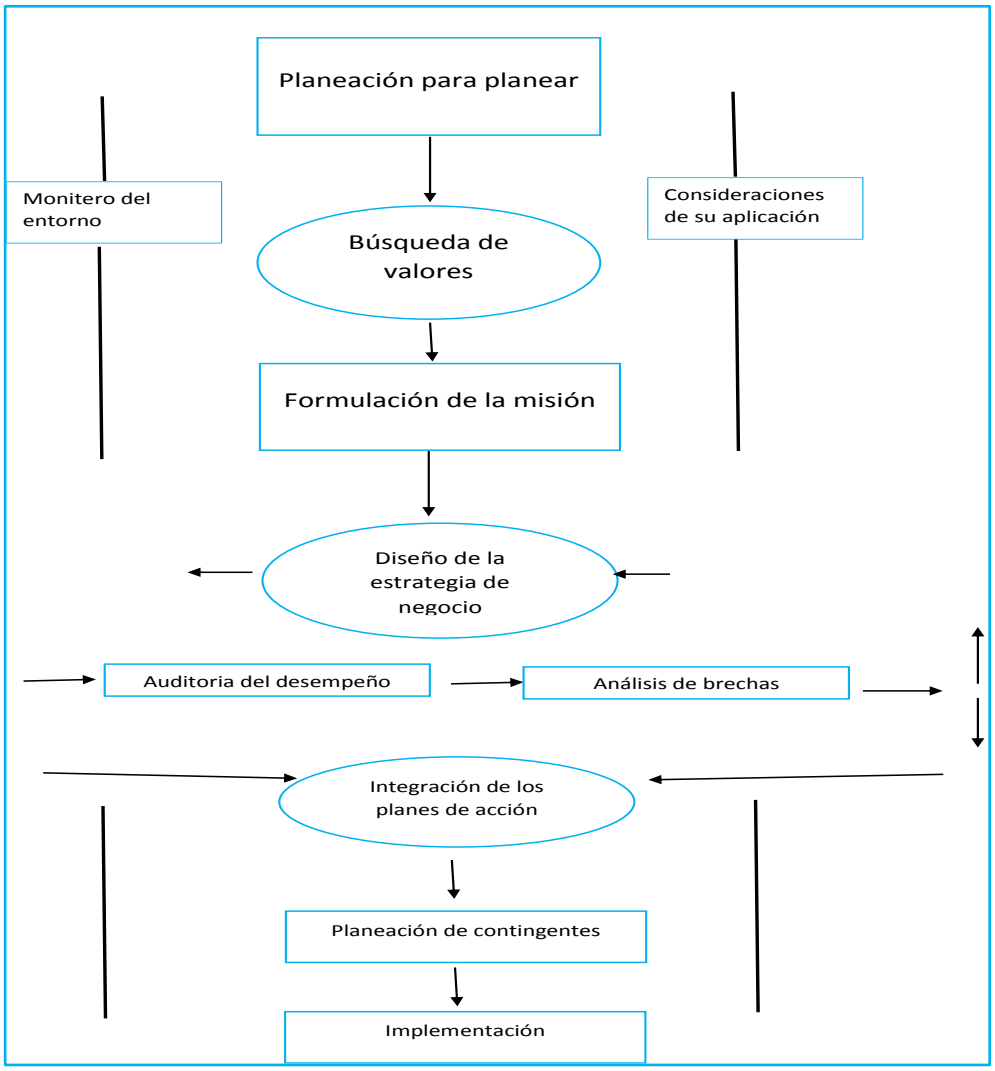
Este modelo permite a las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas ser más proactivas, reactivándose al momento definir su futuro, ejerciendo control sobre este, planteando estrategias basadas en la comunicación.

Por otro lado, se plantea que la planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más adecuado para lograr el cumplimiento de éstos, antes de implementar la acción. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

El desarrollo de la estrategia es una decisión coherente, debe ser congruente, unificada y participativa, constituyendo el medio para el establecimiento del propósito organizacional en base a los objetivos a largo plazo, planes de acción y asignación de recursos. El desarrollo de la estrategia permite a la organización reconocer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para crear ventajas competitivas. Se convierte en un sistema lógico para la identificación de las diferentes tareas y los diferentes roles.

Este modelo implica diferentes fases de manera secuencial las cuales se muestran a continuación:

Gráfica 3. Modelo de planeación estratégica aplicada.



Fuente: (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

El modelo de planeación estratégica que plantea este autor, está enfocado para pequeñas y medianas empresas, cumpliendo con eficacia para diferentes entidades, en especial para entidades sin ánimo de lucro.

Los autores Kaplan y Norton (2018) definen el cuadro de mando integral, como un modelo de gestión utilizado con el fin de traducir las estrategias en objetivos, a través de indicadores y ligados a planes de acción.

Además, afirma que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Existen cuatro perspectivas claves para la realización del CMI las cuales generan un equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre los resultados deseados y mecanismo de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas (Kaplan, 2009) A continuación, se presenta las cuatro perspectivas

- **La perspectiva financiera:** los indicadores financieros son necesarios para sintetizar las posibles consecuencias económicas, en este se puede observar la parte contable, financiera entre otros datos económicos.
- **La perspectiva del cliente:** los directivos identifican los segmentos de mercado en los cuales competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de ésta en los segmentos de selección.
- **La perspectiva del proceso interno:** se identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe llegar a la excelencia. Cada uno de estos procesos permiten entregar propuestas de valor para atraer y mantener a los clientes del segmento de mercado seleccionado y satisfacer las expectativas de los accionistas en los rendimientos financieros.
- **La perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la organización requiere, para establecer mejoras y crecimiento a largo plazo, basado en las competencias de las personas, principalmente de los colaboradores.

Según Humberto Serna (2008) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como; su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De acuerdo al modelo de planeación y gerencia estratégica de Serna (2008)

Auditoria estratégica

- **Estrategas:** todas las personas relacionadas para tomar decisiones con el desempeño presente o futuro de la organización.
- **Direccionamiento corporativo**

    a. **Principios corporativos:** en este paso se identifican valores, normas de la organización con el fin de regular la vida de la organización, es decir soporta la cultura de la empresa, entendiendo que "no existe una organización neutra, sin principios ni valores, por tanto, éstos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso"

    b. **Misión:** formulación de los propósitos de la organización.

    c. **Visión:** conjunto de ideas generales, que provee el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro.

- **Diagnóstico estratégico:** permite analizar la situación de la compañía en el presente de manera interna y externa (DOFA).
- **Formulación estratégica:** planes de acción concretos
- **Difusión del plan cultura estratégica:** la comunicación permitirá a todos los colaboradores de la organización identificar sus responsabilidades

- **Ejecución estratégica del plan.**

También para esta investigación es importante conocer el concepto de reingeniería Hammer y Champy (1994) quienes han ejercido gran influencia en diferentes organizaciones a nivel mundial, consideran como desusado los modelos organizacionales y proponen una nueva dirección de cambio radical, en vez de mejoras no sustanciales.

Estos autores presentan cuatro conceptos claves:

- **Fundamental:** Después de decidir la reingeniería en un negocio, se debe hacer unas preguntas básicas sobre su empresa y funcionamiento, ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera? ¿No hay otra forma mejor de hacerlas? Esto lleva a cuestionar los supuestos básicos, sobre los que cimenta su negocio.
- **Radical:** El rediseño que se plantea debe ser radical, ya que debe llegar a la raíz de las cosas; no es cuestión de cambios superficiales, sino que se debe dejar atrás lo viejo. Implica descartar la estructura y procedimientos existentes e inventar para alcanzar formas distintas al realizar el trabajo.

- **Espectacular:** El tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica reingeniería de procesos deben ser espectaculares y no secundarias. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, por lo menos si es necesario o no ejecutar la reingeniería de procesos.

- **Procesos**: Hasta la aparición del concepto de reingeniería de procesos la mayor parte de las empresas se enfocaban en tareas, oficios, cargos, estructuras organizativas, pero nunca en procesos.

A su vez, es importante entender que en la actualidad las entidades buscan abordar modelos de innovación que les permita ser competitivas, Charan y Lafley (2009) presentan el modelo de innovación, mediante el cual plantean que la innovación debe ser la fuerza central para cualquier tipo de organización que busque un crecimiento y éxito.

Afirman que el mundo está en un constante cambio de manera acelerada, haciendo que un producto o servicio que hoy es único mañana sea algo común; por esto debe haber claridad que es necesaria la adaptabilidad a medida que surjan desafíos particulares. Por consiguiente, la innovación no es solamente función del área de investigación y desarrollo sino un eje central del manejo del negocio, estimulando las decisiones claves para la organización.

A continuación, se relacionan los ocho elementos del modelo de Charan & Lafley (2009) que deben considerar las organizaciones para conducir a la innovación:

- **Propósito motivador y valores:** Las compañías que se centran en la innovación son lugares que inspiran, los valores son el reflejo del comportamiento cotidiano de los integrantes de la organización.

- **Metas estrechas:** Identificar las metas críticas crean claridad para generar estrategias puntuales que conduzcan la energía de todos a un mismo objetivo.

- **Estrategias regidas por las opciones:** Una vez establecidas las metas, es fundamental, definir cómo lograrlas.

- **Fortalezas esenciales:** Una vez decidido la forma donde hacer, se debe centrar en el cómo para así concluir sobre las fortalezas centrales afianzarlas y desplegarlas, alcanzando el éxito y siendo coherente con lo que la organización hace muy bien creando una ventaja competitiva.

- **Estructuras posibilitadoras:** Es necesario diseñar estructuras y procesos confortables que soporten la innovación como centro de negocio.

- **Sistemas consistentes y confiables:** La innovación es creativa pero no desordenada, es una vía sistemática que está integrada principalmente a la toma de decisiones gerenciales, metas presupuestales, asignación de recursos, ascensos y evaluaciones de desempeño con su respectiva recompensa.

- **Cultura valerosa y conectada:** La cultura se convierte en las personas en algo natural sin necesidad de estarlo recordando, por eso las compañías que se centran en la innovación no temen puesto que han desarrollado un conocimiento en cuanto que la innovación mantiene ágil a la organización.

- **Liderazgo inspirador:** En ninguna organización se puede desarrollar actividades sin liderazgo, es un proceso integrado de innovación el cual dichos líderes articulan, energizan e inspiran a las personas para llegar a mayores niveles.

A partir del análisis de las diferentes teorías que plantean los autores anteriormente mencionados, a continuación, se presenta el diseño del modelo del plan estratégico para la organización iglesia Dios está presente en el municipio de Santander de Quilichao para el año 2020-2023 que se llevará a cabo durante el desarrollo de la investigación, el cual está compuesto por las siguientes fases, este es una adaptación de diversos modelos, realizado por el docente Juan Carlos Figueroa Lozano (2019):

- **Fase de auto reconocimiento:** se establece los principios básicos de la organización: quiénes somos, la razón de ser, y la identificación o definición del modelo del negocio.

- **Fase de proyección o prospectiva:** se establece el rumbo de la organización en ella contestan preguntas como: ¿A dónde quiero llegar?, ¿Qué quiero llegar a ser? ¿Cómo lo voy a lograr?, y las proyecciones de futuro deseables.

- **Fase de análisis del entorno:** se realiza un análisis sistemático de la organización donde se identifican y analizan los diferentes contextos y entornos, los recursos y capacidades, análisis del benchmarking, además de la identificación de los grupos de interés y sus mercados meta.

- **Fase de Reingeniería:** se propone el diseño de la estructura orgánica, las áreas funcionales o unidades de negocio con sus objetivos y meta. Además, se establece el diseño de la estrategia de competitividad global y el posicionamiento estratégico a partir de la identificación del saber hacer de la organización.

- **Fase de pensamiento y diseño inteligente de la organización:** se establecen los principios de la cultura organizacional tales como: valores corporativos, a su vez se desarrolla el modelo de gerencia integral; el cual involucra estilos de liderazgo y gestión.

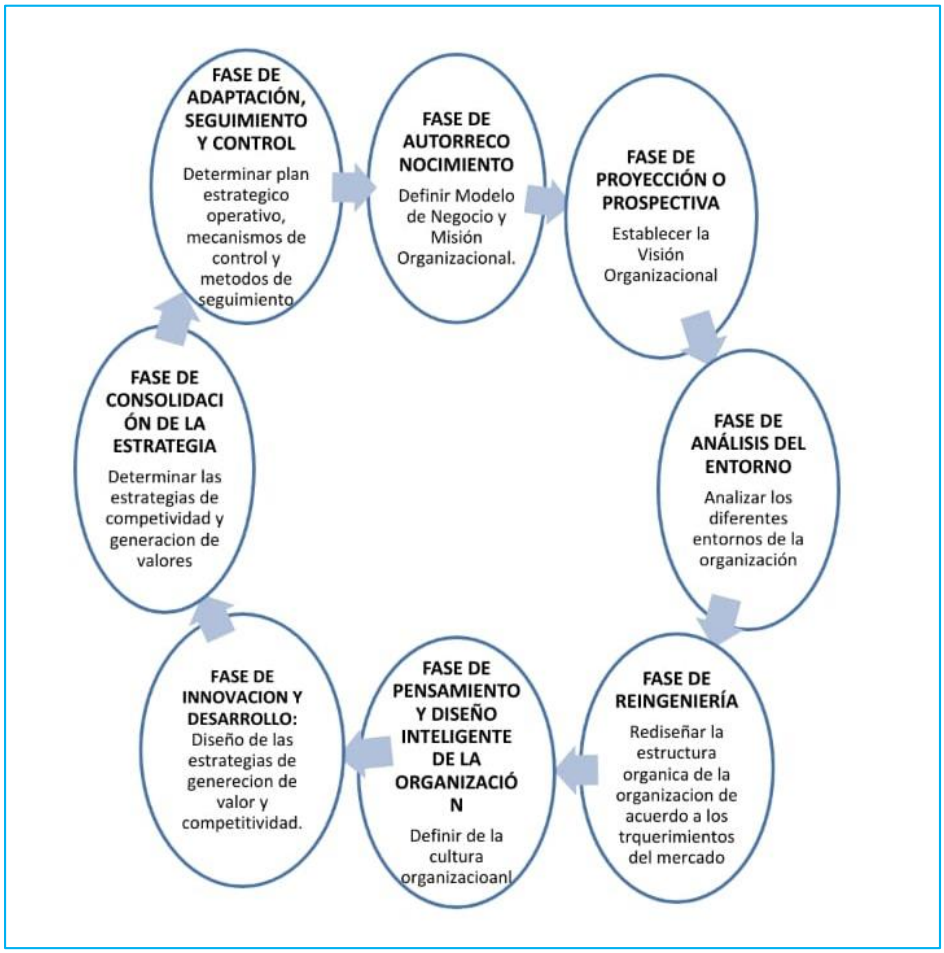
- **Fase de innovación y desarrollo:** se realiza el diseño de las estrategias de generación de valor para los grupos de interés. También, se propone el diseño de las estrategias de competitividad específicas por unidades de negocio de acuerdo con los requerimientos del mercado y su entorno, todo

esto asociado al análisis de los recursos y capacidades internas, la gestión tecnológica, la innovación, y del análisis del benchmarking.

- **Fase de consolidación de la estrategia:** se plantean los planes de acción con los objetivos, la definición de los indicadores de gestión, asignación de recursos, presupuestos y cronograma de actividades para cada diseño de estrategias.

- **Fase de adaptación, seguimiento y control:** se proponen las técnicas y métodos de seguimiento, mantenimiento y control de las estrategias, a partir de herramientas administrativas. Además, se propone el desarrollo de alianzas estratégicas.

Gráfica 4. Modelo de planeación estratégica.



Fuente: modelo propuesto por el docente Juan Carlos Figueroa (2009).

5.2. MARCO CONCEPTUAL.

El autor Méndez (1998) refiere que el marco conceptual permite definir los conceptos o términos, que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico el investigador define y delimita conceptualmente los términos que puede aparecer en los objetivos o en el marco teórico.

A continuación, se definen diferentes conceptos los cuales se consideran importantes para el desarrollo de la presente investigación:

- **Benchmarking**

  David (2008) habla que el benchmarking es una herramienta analítica que se usa para determinar si las actividades de la cadena de valor de una organización son competitivas en comparación con otras que tiene su misma actividad. Implica la medición de las mejores prácticas entre las empresas competidoras, con el fin de duplicar o aplicar dichas prácticas.

  A partir de esto, el benchmarking permite a las organizaciones tomar decisiones o acciones para mejorar su competitividad al identificar cuáles son las actividades de la cadena de valor que otras organizaciones tienen ventajas comparativas.

- **Competitividad**

  Es un proceso dinámico que permite los consumidores escoger entre los productos o servicios que ofrece la organización frente a otra. La competitividad durable a cualquier nivel, ya sea nacional o empresarial no es fruto de una quietud sino de una estrategia, y estas implican escoger entre mercados, tecnologías, productos, servicios, canales de distribución, formas de pago y muchas otros más, todas estas estrategias conducen a lo que se conoce como posicionamiento, el cual es la clave para la competitividad. (Sallenave, 1994).

- **Cultura Organizacional**

Conjunto de valores, normas, creencias que comparten las personas o grupos que integran la organización; es la forma de hacer algo la cual es participativa, democrática e incluyente, establecida en las relaciones humanas, las amistades, la confianza, capaz de proporcionar un sentido de comunidad. (Chiavenato, 2016)

- **DOFA**

La DOFA o también conocida como FODA es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias entre ellas están fortalezas-oportunidades (FO) debilidades-oportunidades (DO) fortalezas-amenazas (FA) debilidades-amenazas (DA). (David, 2008)

Por otra parte, el autor Banguero (2001) dice que es el ejercicio de identificar el medio ambiente externo a la institución aquellos factores o variables que constituyen oportunidades o amenazas hacia un futuro y en el ambiente interno las fortalezas y debilidades institucionales.

La DOFA es una técnica que permite trabajar tanto con elementos internos y externos, presentes como futuros, es quizá una de las herramientas más usadas para el análisis de estos entornos, y en muchas ocasiones la única empleada, sirve para identificar objetivos estratégicos, las amenazas del entorno para así prevenirlas o corregirlas, descubrir nuevas oportunidades de desarrollo, identificar las debilidades e intentar mejorarla, entre otros aspectos. (Navajo, 2009)

- **Gerencia integral**

Es el arte de relacionar todas las fases del manejo de una organización, con el fin de buscar una mayor competitividad, basada en: la estrategia para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; la organización para llevar a cabo estrategias eficientemente; la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente. La gerencia integral atribuye como finalidad la competitividad, es decir, el éxito

relativo frente al desempeño de los competidores. Con la gerencia integral se tiene un enfoque reciente al estudio de la acción empresarial esta a su vez procede de un enfoque global, a diferencia de la mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial del pasado las cuales se enfocaban de manera parcial, funcional y sistémico. (Sallenave, 1994).

- **Liderazgo transformacional**

Persona democrática al momento de tomar decisiones y confía en sus colaboradores, es consciente de su papel y la necesidad de centralizar algunas acciones y delegar otras. Forma eficaz de realizar la gestión. (Hill & Jones, 2009).

- **Mercado meta**

Es una segmentación en subgrupos o segmentos que ofrecen características comunes. (Sallenave, 1994). Para los autores Kotler & Armstrong (2013) consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender. La selección del mercado meta puede llevarse a cabo en diferentes niveles, estos son: marketing indiferenciado y marketing diferenciado.

- **Formulación de estrategias**

Es la fase del proceso de planeación estratégica que integra toda la organización, y debe contener la visión y misión, además se debe conocer las oportunidades y amenazas, determinación de fortalezas y debilidades. Por lo tanto, es importante distinguir cada uno de los programas y proyectos que se desarrollan dentro del contexto de la empresa, dentro de la formulación de la estrategia, para así poder establecer la continuidad de estos o no, para poder

lograr la sostenibilidad de la empresa en todos los entornos que la intervienen. (David, 2008)

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es de suma importancia, puesto que en esta se logra una articulación de diferentes tipos de estudio, herramientas y variables que permiten establecer prioridades y a su vez obtener información para realizar la formulación del problema investigativo. Aquí se debe responde el método y las técnicas que han de ser utilizadas en la recolección de la información. (Méndez. 1998). La metodología de estudio tiene un enfoque cualitativo, la cual se fundamenta en la recolección de información disponible tanto en el interior como exterior de la organización. A su vez los datos recolectados se someten a diferentes análisis cualitativos y cuantitativos que permiten identificar las características y estado actual de la entidad, como también las tendencias de ésta.

De este modo, para la investigación se desarrolló un tipo de estudio descriptivo, al desarrollar este método se pondrá realizar la descripción y diagnóstico a nivel interno y externo de la situación actual de la organización, logrando identificar diferentes variables como: demográficas, conductas, comportamientos concretos, y demás. Así mismo dentro de este estudio se acude a técnicas como: entrevistas, técnicas de observación, encuestas y otros análisis estadísticos (Méndez, 1998) lo cual busca reseñar y descubrir las variables de investigación que generen el diseño de un modelo de planeación estratégica, en base de una investigación previamente hecha.

6.2. MÉTODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de esta investigación se presentará los siguientes métodos:

- **Método de observación:** la observación, el cual es un procedimientos importante en la investigación, la cual determina unas condiciones especiales que sirve para lograr los objetivos planteados en la investigación y ser de manera sistemática (Méndez, 1998) por lo tanto, se establecerá que es lo que se desea o es tema de interés para observar, se aplicará el proceso de observación dentro de la organización (por parte del investigador) para identificar las partes que la componen la organización, su funcionamiento, y las diferentes actividades que desempeñan, pero principalmente el problema de investigación, es decir las necesidades que tiene la entidad para determinar el requerimiento de una planeación estratégica, y así establecer de las estrategias que le permitan minimizar las situaciones, pues se hará visible los factores que la organización debe mejorar para ofrecer un valor agregado a los diferentes grupos de interés que la rodean.

- **Método deductivo:** permite que las verdades particulares contenidas en lo universal se vuelvan explicitas, esto es, que a partir de lo general se llegue a lo específico. (Méndez, 1998) partiendo de los hechos analizados se puede inferir sobre lo observado dentro de la organización y establecer los métodos que se deberán aplicar a la investigación, por medio de las diferentes herramientas de análisis como, en análisis de entornos, la DOFA y así deducir las causas del problema, llegando de una conclusión de lo general para posteriormente realizar la respectiva formulación de estrategias.

- **Método inductivo**: conlleva a un análisis ordenado y coherente del problema de investigación, por lo tanto, brinda una posible solución a éste, encaminándolo de lo particular a lo general. (Méndez, 1998) con este método y de acuerdo a lo observado y lo analizado por medio de las diferentes herramientas, se logra formular las estrategias y sus respectivos métodos de control, que le permiten a la organización dar solución a las necesidades que se presentan.

6.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La información es la materia prima, por lo tanto, puede llegarse a explorar, describir y explicar aquellos hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. (Méndez, 1998)

Para el diseño de la investigación se enfoca en cómo se va a llevar a cabo la recolección de información, dentro de estas están las primarias, que es aquella información que deber ser recolectada de forma directa por el investigador, lo cual implica usar técnicas y procedimientos que la suministren de manera adecuada. (Méndez, 1998. p.144) Mencionado esto, como fuente primaria se hará uso de una entrevista semiestructurada, a la gerencia, ya que se realizó en base a una serie de preguntas abiertas, con el fin de conocer más a fondo el funcionamiento de la organización, con respecto a su historia, áreas funcionales, misión, visión, objetivos, valores, que es lo que buscan como organización y demás aspectos importantes.

Se realizará una investigación por medio de una entrevista semiestructurada a cinco organizaciones, las cuales son las de mayor trayectoria en el municipio, mayor número de miembros, y organizacionalmente estructuradas, y que además, ejerzan la misma actividad (iglesias evangélicas trinitarias) con el fin de conocer los factores competitivos de cada una, para posteriormente hacer una comparación entre dichas

entidades y lograr determinar cuál es la posición de la organización Dios está presente frente a las otras. Dicho esto, y de acuerdo a la información recolectada en el análisis interno y externo de la organización, el benchmarking, y DOFA y demás información recolectada, se da paso a la construcción del modelo de planeación estratégica y sus métodos de control, posteriormente ser presentado a la organización.

También se encuentran, los secundarios, para el desarrollo de cada fase del modelo propuesto, se ha tenido que hacer una investigación de los diferentes modelos de planeación estratégica que sustente la aplicación en cada una, por lo tanto, la información escrita ha sido recopilada de fuentes tales como libros, textos, artículos de internet, trabajos de grado. En esta etapa de la investigación, se llevará a cabo una revisión bibliográfica de diferentes autores que plantean teorías administrativas, de planeación estratégica para así desarrollar el diseño del modelo para la organización Dios está presente.

7. MODELO PROSPECTIVO Y ANÁLISIS DE ENTORNOS.

7.1. FASE DE AUTO RECONOCIMIENTO.

7.1.1 Formulación del modelo de negocio.

La organización Dios Está Presente en Santander de Quilichao, es una iglesia Cristiana que lleva 7 años en el sector religioso dentro del municipio, la cual se dedica principalmente al desarrollo de actividades que conllevan a la transformación en la vida de las personas (niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adulto mayor) de acuerdo a la necesidad en cada etapa de vida, a través de la predicación de la gracia de Cristo y enseñanza de los principios bíblicos; llevados a cabo por medio del servicio en apoyo espiritual, emocional, social, económico y educativo.

Para el desarrollo de estas actividades la organización ha generado alianzas externas con institutos teológicos, además, la formación desde el saber hacer de la iglesia matriz ubicada en la ciudad de Cali y el trabajo colaborativo con líderes de otras organizaciones afines, los cuales brindan apoyo al liderazgo encargado de ejecutar dichas tareas.

Para la entidad el área de mayor influencia es el sector occidental del casco urbano del municipio de Santander de Quilichao, con alguna participación en la zona rural aledaña. La organización se ha proyectado a alcanzar otras culturas por lo tanto, se ha empezado la labor misional en el extranjero, en la ciudad de Menziken Suiza.

La relación que ha tenido la iglesia con los grupos de interés externos ha sido mediante trabajo grupal entre colaboradores y grupos de personas de manera presencial.

La cultura organizacional está enfocada en ofrecer un servicio oportuno de acuerdo a la necesidad de cada grupo, basado en valores y en los conocimientos y experiencia de la organización.

Como toda entidad social el principal recursos es el talento humano, pues permite a las organizaciones ejecutar las acciones encaminadas para el logro de un servicio oportuno a la necesidad específica de las personas beneficiadas con este, basado en los conocimientos y experiencia de cada gestor de los procesos de la organización y los objetivos corporativos, sin embargo, en Dios Está Presente no existe un proceso de planeación estratégica que les permita optimizar y canalizar los esfuerzos de cada integrante del equipo de trabajo.

A continuación, se resumen las características actuales del modelo de negocio de la organización Dios Está Presente en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resumen principal de las características del modelo de negocio.

Criterio	Características actuales de la organización
Propuesta de valor	Servicio oportuno de acuerdo a la necesidad específica de cada grupo de personas.
Segmento de clientes	Niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adulto mayor.
Canales de distribución	Trabajo grupal.
Relación con el cliente	De manera presencial.
Actividades claves	Predicación, enseñanza y servicio
Socios claves	Institutos teológicos, entrenamiento desde la casa matriz, trabajo colaborativo con organizaciones afines.
Recursos claves.	El talento humano de la organización
Procesos de planeación estratégica	No existe
Principios de la cultura organizacional	Servicio oportuno a la necesidad específica, basado en los conocimientos y experiencia de la organización
Experiencia en el mercado	7 años

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Misión de la organización.

La misión en una organización es vital a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, así como identificar el grupo de personas a la cual va a ofrecer sus servicios o productos.

La organización Dios Está Presente Actualmente cuenta con la siguiente misión:

- **Misión actual de la organización Dios Está Presente.**

  Predicar y enseñar el evangelio para hacer discípulos de Jesucristo, a través de grupos pequeños y servirles según sus necesidades.

- **Misión propuesta para la organización Dios Está Presente.**

  Somos una comunidad cristiana que amando y sirviendo a Dios, amando y sirviendo al prójimo, testificando, enseñando y predicando el evangelio a través de diferentes medios, incentivamos en niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores de acuerdo a su necesidad, la decisión de ser transformados en su vida espiritual, emocional, y social.

A continuación, se establece un cuadro comparativo entre ambas misiones respondiendo a las preguntas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Comparación entre la misión actual y la misión propuesta.

	Preguntas Claves	MISIÓN ACTUAL		MISIÓN PROPUESTA	
		Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple
1	¿Quiénes somos?		**X**	**x**	
2	¿Qué buscamos?	**X**		**x**	
3	¿Por qué lo hacemos?		**X**	**x**	
4	¿Para quienes trabajamos?		**X**	**x**	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Medianero Burga, 2008)

7.2. FASE DE PROYECCIÓN O PROSPECTIVA.

7.2.1. Formulación de proyecciones de futuro deseables

Para la organización Dios Está Presente sus principales objetivos a mediano y largo plazo son brindar a la comunidad en Santander de Quilichao, norte del Cauca y otras naciones el desarrollo de las actividades de transformación del ser, en su espíritu (predicando el mensaje del evangelio reformado, es decir la gracia de Jesucristo), mente y emociones con un impacto directo en su vida, pero, para alcanzar este objetivo primeramente la organización debe estructurar sus procesos de trabajo. Por tal motivo, la entidad espera en un mediano plazo ampliar los servicios para cumplir con los objetivos misionales, por medio de herramientas tecnológicas, en especial el internet y plataformas virtuales que ayuden a la conexión permanente con los beneficiarios que se han determinado.

Así mismo, la organización busca participar desde el ámbito social de manera directa, gracias a las oportunidades del entorno que permiten su reconocimiento como agente constructor del tejido social, por eso, la entidad Dios está Presente busca potencializar el trabajo de los diferentes colaboradores de la organización de manera articulada, los cuales cuentan con el conocimiento profesional para la ejecución de proyectos de esta índole en los grupos de interés de la entidad. Con esto se pretende ser una iglesia que influya en el municipio en este aspecto, aportando a la comunidad en general

Actualmente la entidad tiene una visión que no cumple con los requisitos para la alcanzar los objetivos deseados, evidenciándose que esto ha causado falta de directrices para poder responder y aprovechar las oportunidades internas y externas del entorno.

Ahora se presenta un resumen de las principales características de las proyecciones de futuro.

Tabla 3. Resumen de las principales características de las proyecciones de futuro deseable de negocio.

Criterio	Proyecciones de la organización
Objetivos a mediano y largo plazo	Participar con diferentes actividades para contribuir al fortalecimiento del tejido social, a partir de las políticas por el Estado colombiano, que aplican a nivel municipal y departamental.
Estrategias para lograr los objetivos	No hay establecidas
Recursos para alcanzar los objetivos	Talento humano, recursos propios de la organización.
Capacidades para lograr los objetivos	Fortalezas de cada uno del equipo de talento humano de la organización.
Grupos de interés a impactar	Norte del Cauca
Imagen deseada en el mediano y largo plazo	Ser una organización pionera en el sector religioso en el Norte del Cauca
Oportunidades del Entorno	Las políticas públicas para el sector religioso, así como también las nuevas tendencias de las Tics
Principales riesgos	No tener acogida en los mercados visualizados debido a las creencias religiosas.
Nuevos mercados	Expansión de iglesias
Necesidades y expectativas por satisfacer	Aportar a la construcción del tejido social, y espiritual en las personas.
Características distintivas	La prestación de un servicio de manera oportuna de acuerdo a las necesidades de cada grupo.

Innovaciones para agregar valor	Ofrecer servicios por medio de internet.
Escenario pesimista en 5 años	No poder abarcar los grupos de interés
Escenario optimista en 5 años	Ser una iglesia líder en el sector, desde el aspecto espiritual de culto y social.
Visión	No cumple los requisitos.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Formulación de la visión de la organización

La visión permite a la organización declarar como podría llegar a ser, así como lo que desea ser, por lo tanto, debe ser una proyección coherente, realista, que ayude a orientar los recursos para el avance de la organización.

- **Visión actual de la organización Dios Está Presente.**

  Generar un impacto espiritual que produzca transformación en la vida de las comunidades.

- **Visión propuesta para la organización Dios Está Presente.**

  Para el año 2024 ser una iglesia que facilite el conocimiento de un mensaje bíblico basado en la gracia de Jesucristo, a través de la realización la realización de campañas evangelistas, grupos de oración, grupos de estudio bíblico y celebraciones de culto, además del uso de redes sociales, y plataformas E-learning para alcanzar los diferentes grupos de interés en el Norte del Cauca, trayendo una transformación de vida que aporta al cambio en la reconstrucción del tejido social.

A continuación, se establece un cuadro comparativo entre ambas visiones respondiendo a las preguntas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Comparación entre la visión actual y la visión propuesta

	Preguntas Claves	VISIÓN ACTUAL		VISIÓN PROPUESTA	
		Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple
1	¿Cuál es la imagen deseada?		**X**	**X**	
2	¿Cómo seremos en el futuro?		**X**	**X**	
3	¿Qué haremos en el futuro?	**x**		**X**	

Fuente: adaptado de (Medianero Burga, 2008)

7.3. FASE DE ANÁLISIS DEL ENTORNO.

7.3.1. Evaluación externa de la organización Dios está Presente, aplicando el Modelo PESTEL.

En una auditoría externa se orienta en identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que no son controlables por una organización. En este análisis se puede identificar las oportunidades y amenazas a las que debe enfrentarse una organización, con la identificación de estas se pretende formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, pero así mismo reducir los efectos de las amenazas.

7.3.1.1 Entorno político

En Colombia a partir de la constitución de 1991 se hace apertura a espacios que permitieron la visualización y reconocimiento de la pluralidad religiosa en Colombia; dicho esto, se han establecido constitucionalmente y legalmente para la protección de este derecho fundamental, aunque, ha existido un desconocimiento entre funcionarios públicos, entidades educativas, entidades religiosas y sus organizaciones sociales con el público en general. (Asuntos religiosos, 2016). En la siguiente tabla se relaciona el número de iglesias registradas en Colombia, desde el año 2015 hasta el 2020.

Tabla 5. Número de iglesias cristianas evangélicas registradas a nivel nacional desde el año 2015 hasta el primer trimestre del 2020.

Periodo	Número de congregaciones cristianas evangélicas registradas
2015	509
2016	411
2017	701
2018	811
2019	866
1er trimestre 2020	407

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Ministerio del Interior asuntos religiosos, 2020).

Por tal razón, el Ministerio del Interior desde el año 2014 asume el desafió de formular la Primera Política pública Nacional de Libertad Religiosa y de Cultos, la cual después de un proceso participativo de más de 3 años, se adopta mediante el Decreto 437 del 2018, y actualmente se encuentra en su etapa de implementación. La política pública promueve una comprensión integral de lo que representan las entidades religiosas y sus organizaciones para la dinámica social del país, y sus aportes en el quehacer religioso y aporte al bien común.
Así como, apostarle a la implementación de las acciones en favor del derecho de libertad religiosa y de cultos convirtiendo la asistencia técnica del Ministerio del Interior, en uno de sus principales derroteros, dentro del marco de la articulación Nación – Territorio. (Ministerio del interior de Colombia, 2019).

> "De conformidad con el artículo 1º del Decreto Ley 2893 de 2011, modificado por el Decreto 1140 de 2018, se encuentran, entre otros, la formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de la política pública, planes, programas y proyectos en materia de libertad e igualdad religiosa, de cultos y conciencia y el derecho individual a profesar una religión o credo. El Ministerio del Interior, tiene dentro de sus funciones, las de asesorar, acompañar y articular a las entidades territoriales en la formulación de políticas públicas y acciones en materia de libertad e igualdad religiosa, de cultos y de conciencia, a través de la Dirección de Asuntos Religiosos; por ello, como ente rector en la materia, se establecen lineamientos para la adopción en los departamentos y municipios del país, de la Política Pública Nacional de Libertad Religiosa y de Cultos". (Ministerio del interior de Colombia, 2019, p.7).

El objetivo general de esta política es brindar garantías para el ejercicio del derecho de libertad religiosa y de cultos en Colombia. Algunos objetivos son:

• Identificar y posicionar el aporte al bien común, la resolución de conflictos, la convivencia pacífica en la familia y la sociedad, a la cohesión social y a la

transformación de contextos comunitarios, que las entidades religiosas y sus organizaciones desarrollan.

• Divulgar la normatividad nacional e internacional, integrante del bloque de constitucionalidad, que desarrolla el derecho fundamental de libertad religiosa y de cultos en Colombia y promover en el Estado y la sociedad civil el conocimiento del hecho y la cultura religiosa.

• Amparar el derecho de las entidades religiosas y sus organizaciones para crear y dirigir iniciativas de aporte al bien común, de forma individual o colectiva, y de inspirar su funcionamiento moral y religioso.

• Generar acciones que propendan por garantizar el ejercicio de la participación ciudadana de las entidades religiosas y sus organizaciones. (Ministerio del interior de Colombia, 2019)

Además, la política pública Integral de libertad religiosa y de cultos se rige por los siguientes principios:

- **Diversidad de creencias religiosas:** El Estado garantiza el reconocimiento y respeto de las diversas formas de creer, practicar y promover lo religioso en la sociedad, así como también, de las diferentes entidades y comunidades religiosas, dentro del marco de los derechos humanos, principios constitucionales y la ley; conforme a lo establecido en el artículo 3 de la Ley Estatutaria 133 de 1994.

- **Legalidad**: Todas las actividades están reguladas por el Estado Colombiano a partir del orden legal vigente que deriva de la Constitución, la jurisprudencia internacional incorporadas por el bloque de constitucionalidad, las leyes y toda normatividad que de ellas se desprenden. Por ello, esta estructura normativa servirá como marco regulatorio de las relaciones entre el Estado y las entidades religiosas y sus organizaciones que desarrollen actividades en el país.

- **Equidad:** Las entidades religiosas y sus organizaciones son iguales ante la ley, recibirán por parte de los poderes públicos del Estado igualdad de acceso a los derechos, igualdad de protección e igualdad de oportunidades. Al mismo tiempo, se reconoce que no todas las entidades religiosas y sus organizaciones son iguales entre ellas, su tratamiento será diferenciado por las regulaciones según tratados, convenios y/o la pluralidad de tratamientos jurídicos establecidos en materia religiosa. En síntesis, según las distintas formas en que cada una ejerce la titularidad de los derechos de libertad religiosa y de cultos respecto a los poderes públicos.

- **Participación:** Las entidades del orden nacional y territorial tienen el deber constitucional de promover y garantizar el ejercicio de la participación, la concertación y cooperación ciudadana de todas las personas, y en este caso de las entidades religiosas y sus organizaciones, a través de diversos mecanismos e instancias, para lo cual deberán articularse continuamente.

- **Corresponsabilidad:** La garantía del ejercicio del derecho fundamental de libertad religiosa y de cultos en Colombia es responsabilidad de todas las entidades públicas, nacionales y territoriales, atendiendo a sus competencias constitucionales y legales.

- **Articulación:** Las entidades del orden nacional y territorial deben estar en permanente coordinación intersectorial, interinstitucional y territorial en los asuntos religiosos frente a la planeación nacional y territorial, la creación y promoción de instancias de participación ciudadana y la coordinación de mecanismos o rutas de seguimiento y acción para la formulación e implementación de la política pública.

- **Autonomía e inmunidad de coacción:** Nadie puede ser obligado a obrar contra sus creencias religiosas, ni ser impedido, dentro de los límites propios de este derecho, a obrar conforme a ellas, ni molestado en razón de las mismas, ni compelido a revelarlas. (Ministerio del interior de Colombia, 2019, p. 11).

La política pública integral de libertad religiosa y de cultos se ha propuesto la promoción y la participación del sector religioso en escenarios de perdón y reconciliación para el logro de la paz.
La política pública integral de libertad religiosa y de cultos hace un reconocimiento de la labor histórica que el sector religioso ha adelantado en el acompañamiento a procesos de paz en el país, en articulación con pares internacionales y organizaciones de derechos humanos.

Además, reconoce en el sector religioso una evidente experiencia en construcción de paz en sus comunidades y la forma en que sus organizaciones actúan como agentes de cohesión social, transformadores de contextos comunitarios y reconstructores del tejido social; a parte la política pública integral propone estrategias de coordinación y actuación interinstitucional que facilite alianzas estratégicas entre instituciones del orden nacional, territorial, empresa privada, organismos de cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil. (Ministerio del interior de Colombia, s,f.).

A partir de la información suministrada del entorno político se presenta una tabla de oportunidades y amenazas de este.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno político

Oportunidades	Amenazas
El gobierno nacional apoya el sector religioso con las diferentes políticas públicas, que reconoce el trabajo no solo de culto sino social, que desarrollan este tipo de organizaciones.	No hay amenazas para la organización en el entorno político
El reconocimiento a las entidades religiosas como factor de cambio social.	
El trabajo en sinergia con otras entidades que aportan al desarrollo social.	
Libertad de culto	
Participar como agente de paz en las comunidades	
Facilidad para llevar a cabo proyectos a ámbitos educativos, social, disminución de pobreza, entre otros gracias al reconocimiento de la política pública	
Empoderamiento de la organización para el desarrollo de las actividades que permiten el cumplimiento de la misión corporativa.	

Fuente: Elaboración propia

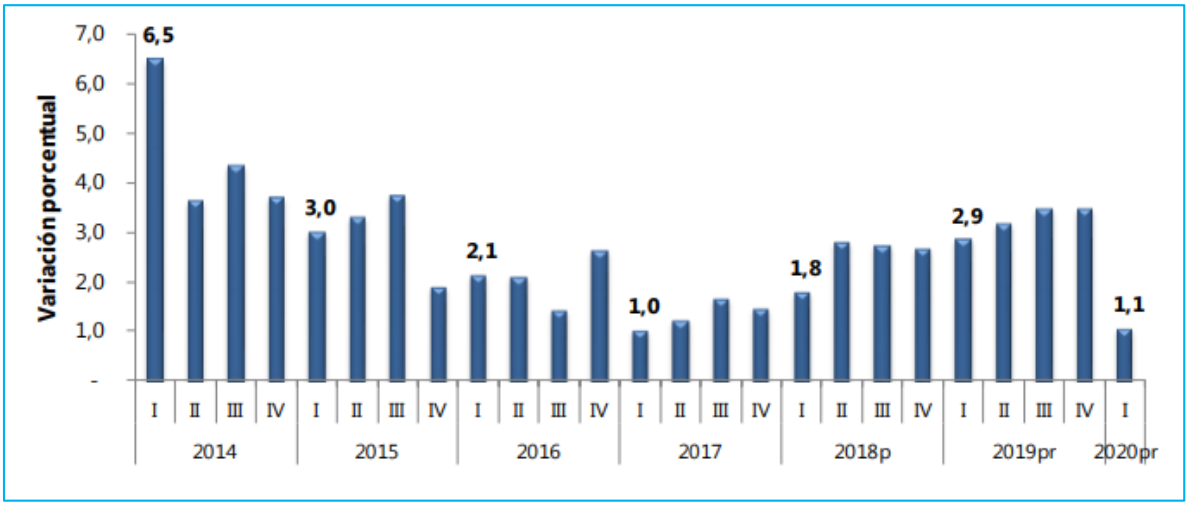
7.3.1.2 Entorno económico

Colombia es un país que se caracteriza por la diversidad con respecto a la agricultura, turismo y textil, aunque hay otras actividades que aportan notablemente a la economía del país. Para el primer trimestre del 2002 los indicadores económicos del país son:

- **Producto interno bruto (PIB)**

A continuación, en la gráfica N°5 se presenta el análisis del PIB nacional de la siguiente manera: en el primer trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto, crece 1,1% respecto al mismo periodo de 2019.

Gráfica 5. Producto Interno Bruto Colombia.



Fuente: (DANE, 2020)

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 6,8%, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 3,4% y las actividades inmobiliarias crece 2,6 %. En la siguiente grafica se muestra el valor agregado por actividad con su respectivo porcentaje.

Gráfica 6. Valor agregado por actividad económica tasa de crecimiento en volumen.

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2020- I[pr] / 2019-I[pr]	2020[pr] - I / 2019[pr] - IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,8	2,3
Explotación de minas y canteras	-3,0	-2,4
Industrias manufactureras	-0,6	-4,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado[2]	3,4	1,5
Construcción	-9,2	-11,4
Comercio al por mayor y al por menor[3]	0,9	-3,2
Información y comunicaciones	1,4	0,2
Actividades financieras y de seguros	2,1	0,1
Actividades inmobiliarias	2,6	0,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas[4]	2,7	0,8
Administración pública, defensa, educación y salud[5]	3,4	-1,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios[6]	-3,2	-3,9
Valor agregado bruto	1,1	-2,3
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	1,2	-2,9
Producto Interno Bruto	**1,1**	**-2,4**

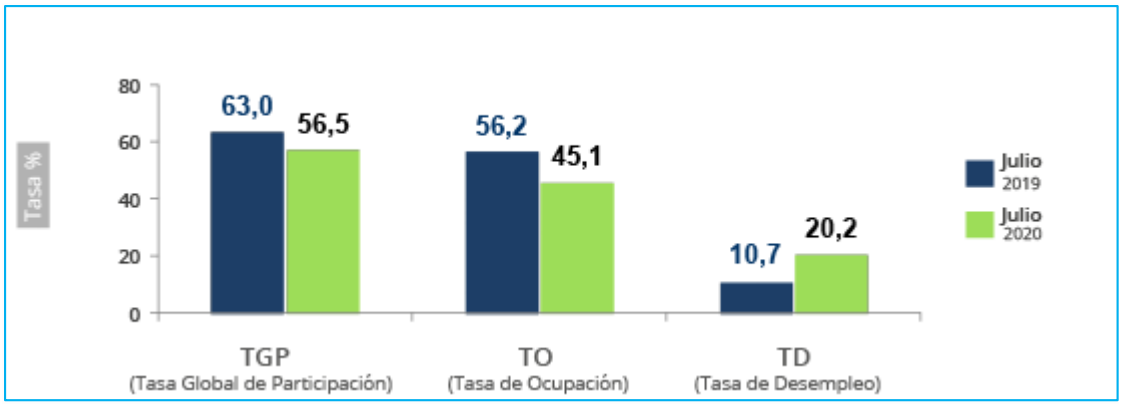
Fuente: (DANE, 2020)

- **Tasa de empleo y desempleo.**

La tasa de ocupación para el mes de julio del 2020 fue 45,1%, presentando una disminución de 11,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,2%).

Por otra parte, para el mes de para el mes de julio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%). La tasa global de participación se ubicó en 56,5%, lo que representó una reducción de 6,5 puntos porcentuales frente a julio del 2019 (63,0%). A continuación, se evidencia la información de manera gráfica.

Gráfica 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo a nivel nacional para el mes de julio 2019-2020.



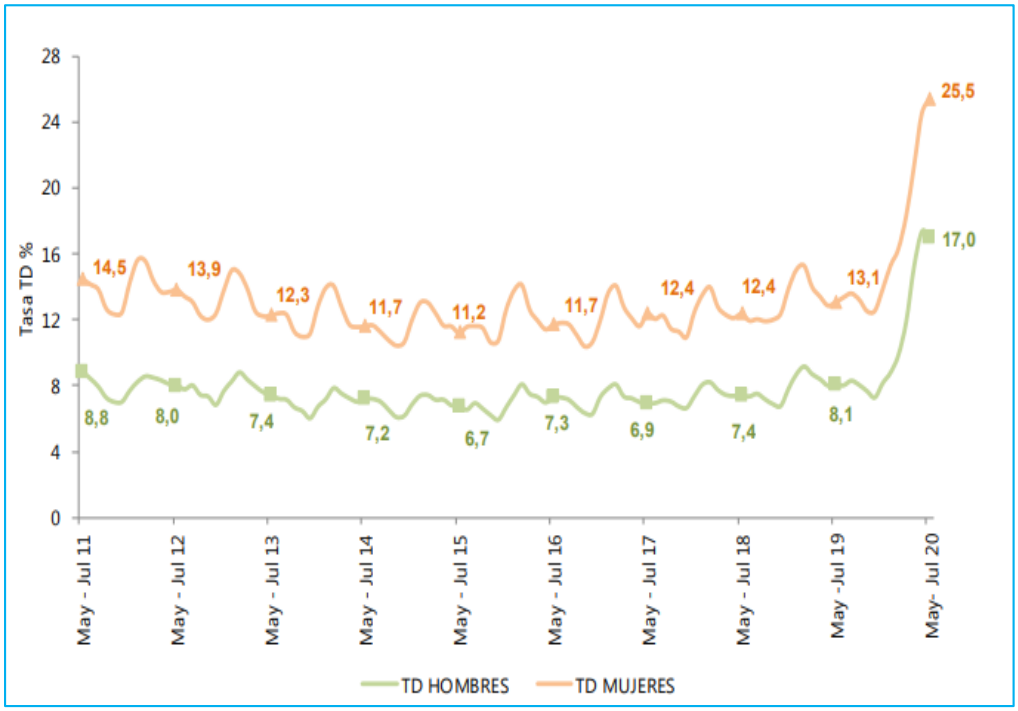
Fuente: (DANE, 2020)

- **Tasa de desempleo según sexo**.

Para el total nacional, la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre móvil mayo - julio 2020 se ubicó en 17,0%, para las mujeres fue 25,5%.

Para el trimestre móvil mayo - julio 2020, la tasa de desempleo de los hombres fue menor en 8,5 puntos porcentuales respecto a la de las mujeres. En el trimestre móvil mayo – julio 2019, esta diferencia fue de 5,0 puntos porcentuales.

Gráfica 8. Tasa de desempleo según el sexo a nivel nacional mayo- julio 2011-2020.



Fuente: (DANE, 2020)

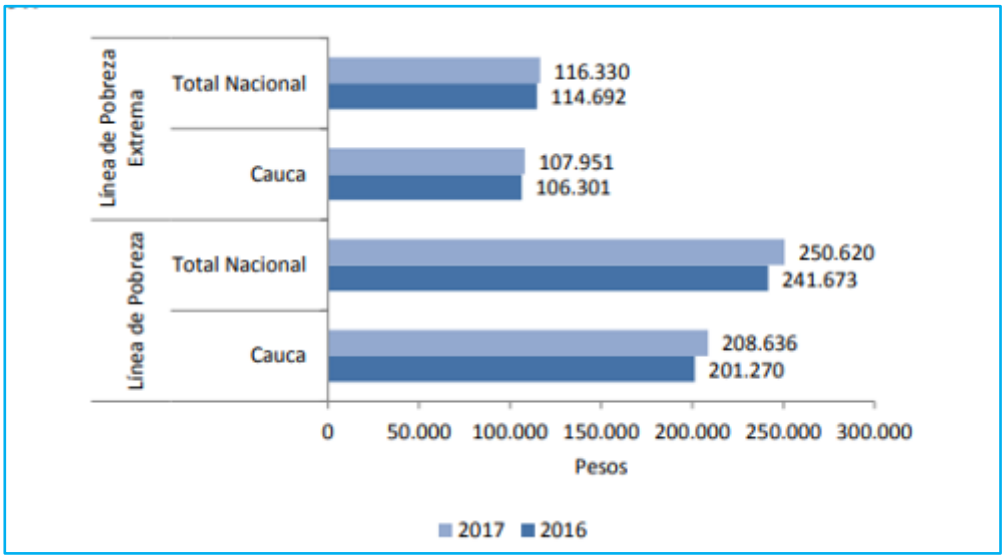
- **Pobreza**

Las líneas de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes en un área geográfica determinada. Para el año de 2017 fue de $208.636 frente a 201.270 $ en 2016. De acuerdo con la información anterior un hogar en el cauca compuesto por 4 personas, se clasifica como pobre si su ingreso es inferior de 834.544 $ es decir no alcanza para comprar la canasta de pobreza.

Por otro lado, la pobreza extrema “es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas”.

En el departamento del cauca la línea de pobreza extrema para el 2017 fue de $107.951 es decir, un hogar compuesto de 4 personas se clasifica como pobreza extrema si su ingreso está por debajo de $431.804.

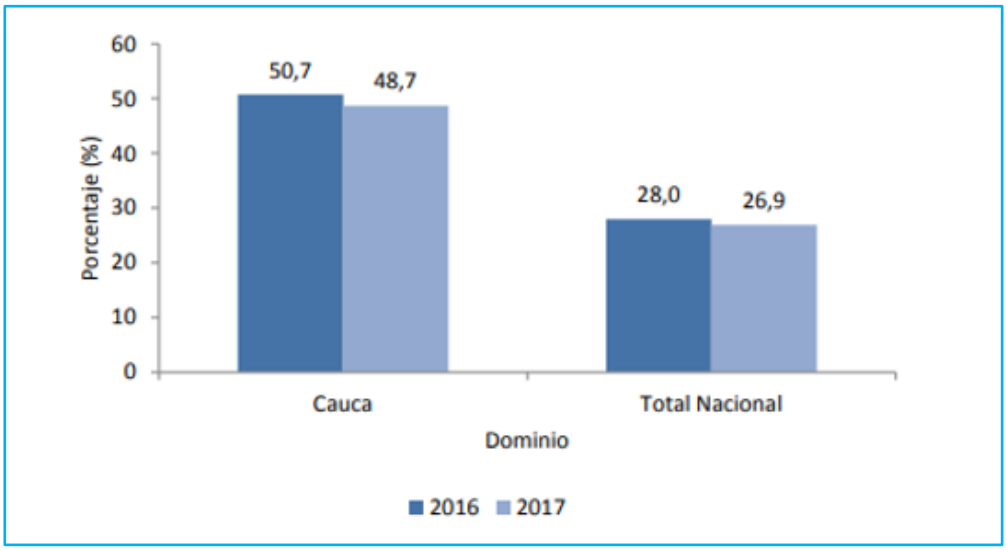
Gráfica 9. Comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional y Cauca 2016-2017.



Fuente: (DANE, 2020)

El nivel de incidencia de pobreza para el año 2017 para el cauca alcanzo el 48,7% en comparación del 2016 que fue del 50.7%, a nivel nacional la pobreza paso de 28% en 2016 a 26.9% en 2017.

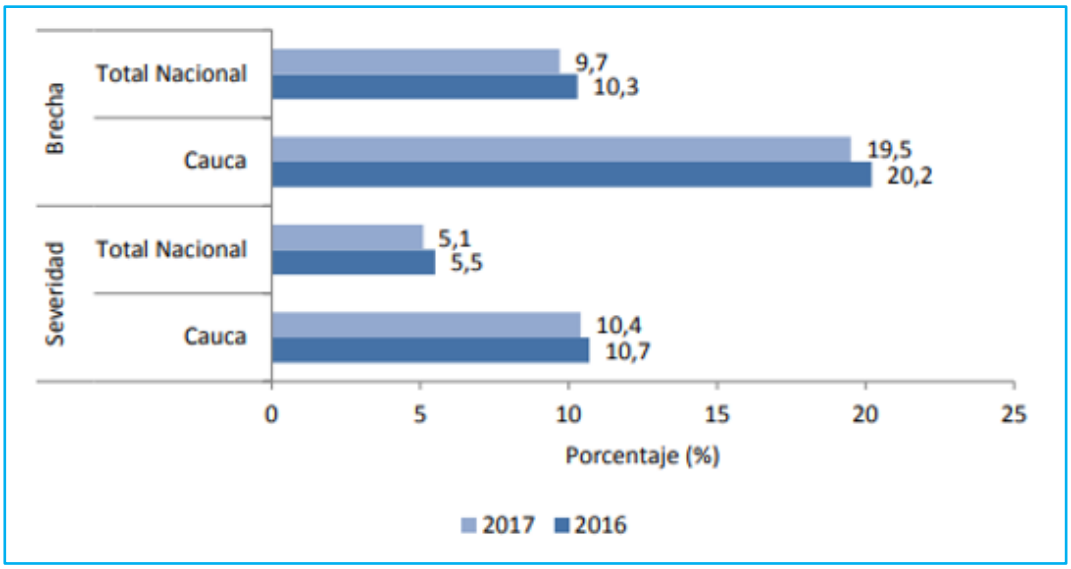
Gráfica 10. Incidencia de la pobreza a nivel nacional y Cauca 2016-2017.



Fuente: (DANE, 2020)

La intensidad de la pobreza es un indicador que mide la cantidad de dinero que le hace falta a una persona en situación de pobreza para dejar de ser pobre es decir para alcanzar la línea de pobreza. En el 2017 este indicador alcanzó el 19.5% en el departamento del cauca frente al 20.2% del 2016; con respecto a nivel nacional este indicador fue de 9,7% mientras que en 2016 de 10.3%.

Gráfica 11. Brecha y severidad de la pobreza a nivel nacional y Cauca 2016-2017.



Fuente: (DANE, 2020)

- **Economía de Santander de Quilichao**

En el municipio de Santander en los últimos años ha presentado un nivel de producción creciente, las actividades referentes a la industria manufacturera se destacan por su producción de aproximadamente 381,6 mm de pesos seguido de la construcción de edificaciones y otros.

La actividad agrícola en el municipio se encuentra determinada principalmente por cultivos de café, piña, caña azucarera y plátanos, y cultivos transitorios como arroz y maíz tecnificado. Por otra parte, está la actividad pecuaria la cual está determinada principalmente por la piscicultura, bovinos, avícola y porcino; siendo la piscicultura el de mayor nivel de inventario en el municipio.

El municipio cuenta con una amplia red de establecimientos bancarios entre las cuales están: Banco de Bogotá, Bancolombia, Banco de Occidente, Banco Agrario

de Colombia S.A, Davivienda, Bancamía y Banco WWB (Secretaria de desarrollo económico y competitividad, 2016)

- **Empleo en Santander de Quilichao**

Para el año 2014 el municipio contaba con un total de 9.198 empleados de manera formal de los cuales 3.343 fueron generados en el sector de los servicios financieros y empresariales. En cuanto al sector por comercio que presenta alrededor de 935 empleos formales para actividades de comercio por mayor de químicos básicos, productos de consumo nuevo, tiendas de alimentos y bebidas entre otros. (Secretaria de desarrollo económico y competitividad, 2016).

Con base en esta información se hace un resumen a continuación de las oportunidades y amenazas para la organización Dios está presente del sector económico.

Tabla 7. Oportunidades y amenazas del sector económico.

Fuerzas y tendencias económicas	
Oportunidades	**amenazas**
Partiendo desde las tasas de desempleo a nivel nacional, para la organización es una oportunidad para brindar apoyo técnico en lo relacionado a capacitación emprender microempresas, logrando desarrollar el conocimiento, talento etc. de la comunidad, para cada uno ser generador de nuevos empleos y sustento propio.	No hay amenazas para la organización en el entorno económico.

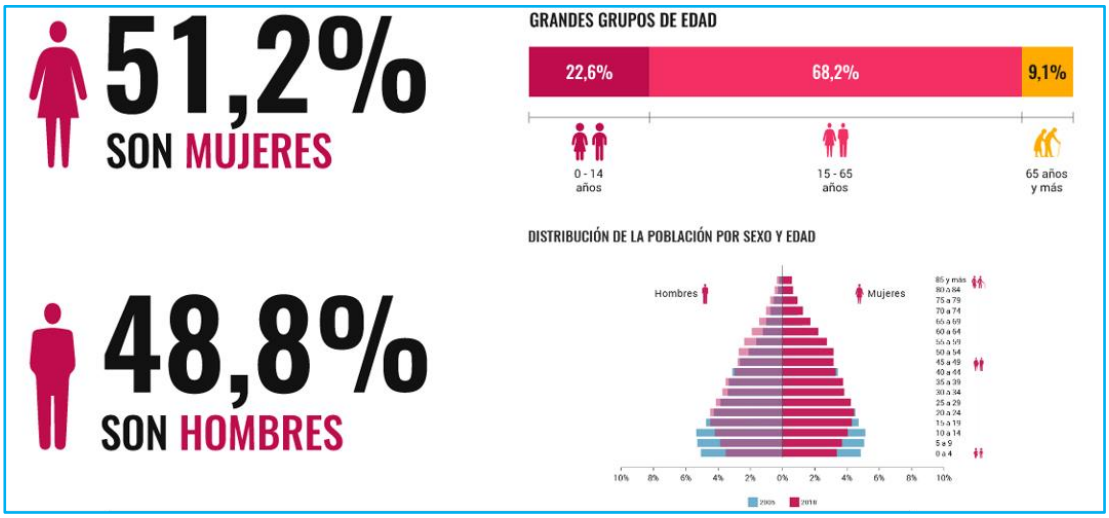
Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.3. Entorno sociodemográfico y cultural

- **Demografía a nivel nacional**

Según fuentes del DANE (DANE, 2020) para el año 2018 la población en Colombia está compuesta aproximadamente 48.258.494 personas donde el 51.2% son mujeres y 48.8% son hombres. La población en Colombia se distribuye de la siguiente manera de 0 a 14 26.6%, de 15 a 65 años 68.2%, mayores de 65 9.1%.

Gráfica 12. Demografía a nivel nacional para el año 2018.



Fuente: (DANE, 2020)

- **Demografía en el Cauca y en Santander de Quilichao**

La población del departamento del Cauca en el año 2018 es de 1.464.488 con proyecciones para el 2020 de 1.491.937.

Tabla 8. Proyecciones de la población del departamento del Cauca para el 2020.

El futuro es de todos | Gobierno de Colombia

DANE INFORMACIÓN PARA TODOS

Proyecciones de Población

Proyecciones de Población 2018-2020, total departamental por área
Junio 30

Departamento	Nombre Departament	Total			Cabecera			Centro Poblado y Rural Disperso		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
19	Cauca	1.464.488	1.478.407	1.491.937	545.902	546.328	546.627	918.586	932.079	945.310

Fuente: DANE, Proyecciones de población

Fuente: (DANE, 2020)

El municipio de Santander de Quilichao para el año 2018, cuenta con una población total de 110.445 habitantes, proyectándose para el 2020 un total de 113.001 personas.

Contando en la cabecera municipal con 52.684 habitantes para las 2020, y 60.317 personas en el centro poblado y rural disperso; así como se muestra en la siguiente tabla de proyecciones de población, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Tabla 9. Proyecciones de la población del municipio de Santander de Quilichao para 2020.

El futuro es de todos — Gobierno de Colombia

DANE — INFORMACIÓN PARA TODOS

Proyecciones de Población

Proyecciones de Población 2018-2020, total municipal por área
Junio 30

Departamento	Nombre Departamento	Municipio	Nombre Municipio	Total			Cabecera			Centro Poblado y Rural Disperso		
				2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
19	Cauca	19698	Santander de Quilichao	110.445	111.789	113.001	52.246	52.513	52.684	58.199	59.276	60.317

Fuente: (DANE, 2020)

- **Geografía de Santander de Quilichao**

Santander de Quilichao está ubicado al suroccidente de Colombia, en la zona norte del departamento del Cauca, limita al norte con el municipio de Villa Rica y Jamundí, al occidente con Buenos Aires, al oriente con Caloto y Jambaló y al sur con Caldono. Está dividido territorialmente en 43 barrios en la cabecera municipal, un corregimiento conocido como Mondómo y ciento cuatro veredas y cuatro resguardos. (Alcaldía Santander de Quilichao, s.f).

- **Natalidad a nivel nacional**

Para el primer trimestre de 2020 del total de nacimientos ocurridos y reportados, el 51,6% fueron hombres y el 48,4% fueron mujeres. Para el primer trimestre de 2019 esta proporción fue de 51,2% para hombres y 48,8% para mujeres.

Tabla 10. Número de nacidos vivos según el sexo a nivel nacional, para el primer trimestre del 2019-2020.

Sexo	I trim 2020pr		I trim 2019pr	
	Total	%	Total	%
Total	145.619	100,0	149.528	100,0
Hombres	75.070	51,6	76.615	51,2
Mujeres	70.536	48,4	72.898	48,8
Indeterminado	13	0,0	15	0,0

Fuente: (DANE, 2020)

- **Natalidad en Santander de Quilichao**

En el municipio de Santander de Quilichao la cantidad de nacidos para el cuarto trimestre del año 2019 se muestra en la siguiente tabla

Tabla 11. Nacimientos por sexo en el municipio de Santander de Quilichao para el cuarto trimestre del 2019.

Volver al índice									
19 Cauca									
Departamento y municipio de residencia de la madre	Total	Total			Cabecera municipal			Centro poblado	
		Hombres	Mujeres	Indeterminado	Hombres	Mujeres	Indeterminado	Hombres	Mujeres
19698 Santander de Quilichao	363	202	161	0	110	82	0	13	
Sin Información	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fuente: DANE - Estadísticas Vitales									

Fuente: (DANE, 2020)

- **Mortalidades no fetales a nivel nacional**

En el primer trimestre de 2020 ocurrieron y se reportaron 56.972 defunciones no fetales, evidenciando un aumento de 2.064 defunciones en relación con el primer trimestre 2019, lo cual equivale a un incremento del 3.8% en este tipo de defunciones en el territorio nacional. La distribución por sexo muestra que en el primer trimestre de 2020 el 55,3% de los fallecidos fueron hombres y 44,6% mujeres, distribución similar a la presentada en el mismo trimestre de 2019. (DANE, 2020).

Tabla 12. Número de defunciones según sexo a nivel nacional del primer trimestre del 2019-2020.

Sexo	I trim 2020pr		I trim 2019pr	
	Total	%	Total	%
Total	56.972	100,0	54.908	100,0
Hombres	31.483	55,3	30.314	55,2
Mujeres	25.435	44,6	24.582	44,8
Indeterminado	54	0,1	12	0,0

Fuente: (DANE, 2020)

En los hombres las principales causas de muerte natural continúan siendo enfermedades del corazón y enfermedades respiratorias, registrando un incremento del 4,7% frente al mismo periodo del 2019, se mantienen las cuatro (4) primeras causas de defunción en hombres, sin embargo, las enfermedades hipertensivas presentan un aumento en 2020pr frente al primer trimestre de 2019pr, pasando del sexto lugar al quinto. (DANE, 2020).

Tabla 13. Número de defunciones no fetales en hombres según causa natural para el primer trimestre del 2019-2020.

Código Grupo	Diez primeras causas de muerte natural en **Hombres**	I trim 2020pr	
		Total	%
	Total nacional	25.775	100,0
303	Enfermedades isquémicas del corazón	4.700	18,2
605	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.867	7,2
307	Enfermedades cerebrovasculares	1.738	6,7
108	Infecciones respiratorias agudas	1.173	4,6
302	Enfermedades hipertensivas	970	3,8
203	Tumor maligno de los órganos digestivos y del peritoneo excepto estóm	915	3,5
609	Resto de enfermedades del sistema digestivo	909	3,5
214	Tumores malignos de otras localizaciones y de las no especificadas	902	3,5
210	Tumor maligno de la próstata	824	3,2
601	Diabetes mellitus	821	3,2
	Otros grupos de causas naturales	10.956	42,5

Código Grupo	Diez primeras causas de muerte natural en **Hombres**	I trim 2019pr	
		Total	%
	Total nacional	24.619	100,0
303	Enfermedades isquémicas del corazón	4.593	18,7
605	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.790	7,3
307	Enfermedades cerebrovasculares	1.723	7,0
108	Infecciones respiratorias agudas	1.097	4,5
609	Resto de enfermedades del sistema digestivo	861	3,5
302	Enfermedades hipertensivas	851	3,5
214	Tumores malignos de otras localizaciones y de las no especificadas	840	3,4
203	Tumor maligno de los órganos digestivos y del peritoneo excepto estóm	839	3,4
601	Diabetes mellitus	823	3,3
210	Tumor maligno de la próstata	793	3,2
	Otros grupos de causas naturales	10.409	42,3

Fuente: (DANE, 2020)

Durante este mismo periodo de 2020 y 2019 las tres primeras causas de muerte natural en mujeres fueron enfermedades de: corazón, cerebrovasculares y enfermedades respiratorias, las cuales en 2020 concentraron el 230,6% del total. En el primer trimestre de 2020 aparece entre las 10 primeras causas de muerte por causa natural en mujeres las enfermedades del sistema urinario. Las defunciones por causa natural en mujeres se incrementan en un 3,5% con relación al mismo periodo del año 2019. (DANE, 2020)

Tabla 14. Número de defunciones no fetales en mujeres según causa natural para el primer trimestre del 2020-2019.

Código Grupo	Diez primeras causas de muerte natural en **Mujeres**	I trim 2020pr Total	%
	Total nacional	24.259	100,0
303	Enfermedades isquémicas del corazón	3.821	15,8
307	Enfermedades cerebrovasculares	1.861	7,7
605	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.726	7,1
108	Infecciones respiratorias agudas	1.021	4,2
302	Enfermedades hipertensivas	1.003	4,1
601	Diabetes mellitus	957	3,9
609	Resto de enfermedades del sistema digestivo	938	3,9
203	Tumor maligno de los órg. digestivos y del peritoneo excepto estómago y	931	3,8
610	Enfermedades del sistema urinario	840	3,5
206	Tumor maligno de la mama de la mujer	839	3,5
	Otros grupos de causas naturales	10.322	42,5

Código Grupo	Diez primeras causas de muerte natural en **Mujeres**	I trim 2019pr Total	%
	Total nacional	23.441	100,0
303	Enfermedades isquémicas del corazón	3.772	16,1
307	Enfermedades cerebrovasculares	1.847	7,9
605	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	1.800	7,7
108	Infecciones respiratorias agudas	1.012	4,3
302	Enfermedades hipertensivas	960	4,1
601	Diabetes mellitus	949	4,0
609	Resto de enfermedades del sistema digestivo	944	4,0
203	Tumor maligno de los órg. digestivos y del peritoneo excepto estómago y	863	3,7
206	Tumor maligno de la mama de la mujer	856	3,7
214	Tumores malignos de otras localizaciones y de las no especificadas	798	3,4
	Otros grupos de causas naturales	9.640	41,1

Fuente: (DANE, 2020)

- **Cultura y religión de Santander de Quilichao**

Es un municipio pluriétnico y multicultural puesto que cuenta con una gran variedad de razas entre ellas mestizos, afro descendientes e indígenas (Alcaldía Santander de Quilichao, s.f) esto ha hecho que su religión sea variada (y por tradición nacional) pero la principal es el catolicismo, aunque hay otros tipos.

Los quilichagueños se caracterizan por la realización de diversas fiestas principalmente las fugas, así como festivales de música clásica, piano y violín entre otras. (Alcaldía Santander de Quilichao, s.f).

En base a los datos del entorno sociocultural se presenta a continuación, un resumen de las oportunidades y amenazas de este sector para la organización Dios está presente.

Tabla 15. Oportunidades y amenazas del entorno sociocultural.

Fuerzas y tendencias socioculturales	
Oportunidades	**amenazas**
La diversidad cultural	Puede hacer que se tenga actitudes preconcebidas sobre las iglesias, generando dificultad al momento de desarrollar las actividades con la comunidad.
El gran número de habitantes en el municipio, le permite a la entidad abarcar una mayor cantidad de personas al momento de establecer los grupos de interés, así como la posibilidad de nuevas organizaciones para atender por sectores.	Puntos de difícil acceso de la población.
Por ser un municipio que reconoce dentro de su patrimonio cultural la espiritualidad, reconoce la cristiandad un camino de fe que puede aceptar.	La delincuencia común del sector, hace que se deba tener mayores medidas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.4. Entorno tecnológico

Para el año 2019, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) marcaron la pauta de nuevos desarrollos e innovaciones que se incorporaron a escenarios en diferentes aspectos como la vida personal, familiar, académica o empresarial que aportaron soluciones a la conectividad de manera efectiva, rápida y eficiente en determinados procesos de nuestra vida cotidiana. (El Espectador, 2020) Y el año 2020 no será distinto, al contrario, la revolución de la industria 4.0 y la convergencia tecnológica seguirán siendo el eje central de la economía mundial lo que generará un espectro amplio de oportunidades para emprendedores tecnológicos o empresas dedicadas a las TIC. Es así como la asociación colombiana de ingenieros, dice que las tendencias tecnológicas que marcarán este año tendrán un especial enfoque hacia la masificación de la inteligencia artificial (IA).

Así mismo otra tendencia del sector es la implementación de 5G, que según Sebastián (Romero Torres, 2020) del equipo de trabajo de ImpactoTic potenciará la conectividad para la nueva revolución, pues es la nueva generación de redes de telecomunicaciones, y está en funcionamiento en algunos países desde el año 2019 La implementación correcta de 5G puede también significar la evolución y potenciación de procesos para llegar a nuevos mercados. (Romero Torres, 2020).

Con esto se evidencia que las redes de información cada vez van en progreso, haciéndose necesario para las organizaciones, en este caso la entidad de estudio, ajustarse a los nuevos cambios para prestar mejores servicios, a su vez poder facilitar a cada usuario el hacer partícipe de los diferentes procesos o servicios que ofrece dicha entidad.

Por otra parte, el entorno tecnológico hace referencia a los equipos, herramientas e instrumentos, infraestructura y demás que se puedan usar para llevar a cabo la

prestación de cada servicio que ofrecen este tipo de organizaciones, algunos de ellos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico.

Fuerzas y tendencias tecnológicas	
Oportunidades	**Amenazas**
Nuevas tendencias tecnológicas.	no hay amenaza en el sector tecnológico
Facilidad en la adquisición de las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollo de la prestación del servicio.	

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.6. Entorno ecológico

La preocupación a nivel mundial por conservar y reducir de las condiciones actuales del medio ambiente, ha generado reacciones, pero también acciones para buscar el mejoramiento continuo a través de políticas de medio ambiente. (Edna Grijalba Moncayo , 2019)

Ahora bien, las variables ambientales muestran el comportamiento de los fenómenos naturales, a continuación, se mostrará cifras de la principal variable que afecta a la organización de estudio.

- **Contaminación auditiva**

  La contaminación acústica en las diferentes ciudades de Colombia, representa un mayor porcentaje debido a los vehículos automotores con un 80%, seguido de actividad industrial un 6% y actividades de ocio alrededor del 4%. (Martín, 2017).

  Se considera importante este factor, puesto que es uno de los principales requisitos dentro del funcionamiento de estas organizaciones, por lo tanto, es

importante recalcar que la organización debe manejar los niveles establecidos que están en 65 decibeles en un horario de 7:01 am a 9pm y 45 decibeles durante 9:01pm y 7am; para evitar la contaminación auditiva, y así mitigar los efectos secundarios que pueden causar en la comunidad en general. Con esta información se presenta las oportunidades y amenazas del sector ambiental para la organización Dios está presente.

Tabla 17. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental.

Fuerzas y tendencias ecológicas	
Oportunidades	**Amenazas**
Desarrollar proyectos de cuidado ambiental	Catástrofes ambientales

Fuente. Elaboración propia

7.3.1.7 Entorno legal

La constitución política de 1991 en su artículo 19 introdujo cambios a la nación, en materia de libertad religiosa y de cultos frente a la constitución política de 1886 en su artículo 38, actualmente la religión se define en función del derecho fundamental de libertad religiosa, por lo cual frente al estado Colombiano como sucede con todas las libertades públicas, este debe formular las diferentes acciones para su reconocimiento y protección, esto ha significado un avance en materia de garantías a las libertades individuales y colectivas con ocasión de las creencias religiosas, su pluralidad, diversidad y las prácticas que las materializan.

Así mismo, la ley estatutaria 133 de 1994 desarrolló el derecho constitucional consagrado en el artículo 19 de la constitución política del 1991, brindando garantías para su ejercicio delimitando el marco jurídico de reconocimiento, como entidades religiosas, de las iglesias, y el ámbito de aplicación del derecho de la libertad religiosa. (Ministerio del interior de Colombia, 2017)

Esta misma ley en su artículo 9, establece que el Estado tiene la responsabilidad de reconocer la personería jurídica especial de las iglesias que la soliciten, así como realizar la inscripción en el registro público de entidades religiosas cuando se otorgue la personería jurídica a una Iglesia.

La solicitud de la personería jurídica ante el Ministerio del interior de Colombia (2016) requiere de los siguientes documentos:

- **Original de Acta de constitución de la entidad (Decreto 1066 del 2015 art. 2.4.2.2.2.):**

a. Lugar, fecha y hora de celebración de la asamblea constitutiva.
b. Orden del día con el contenido de los temas a tratar.
c. Nombre y documento de identidad de quienes participaron.
d. Relación de los asuntos discutidos y aprobados por los participantes.
e. Las firmas de quienes participaron y la aprobaron. (p.8).

- **Su denominación y demás datos de identificación.**

- **Los estatutos donde se señalen sus fines religiosos (Decreto 1066 de 2015 art. 2.4.2.2.3).**

a. Nombre de la entidad religiosa;(verificar posible homonimia o similitud)
b. Domicilio Principal y el de las filiales cuando las tuviere.
c. Duración, que de no especificarse se entenderá indefinida para todos los efectos legales.

d. Fines religiosos y su carácter confesional específico.

e. Antecedentes históricos en el país y/o en el exterior.

f. Régimen de funcionamiento.

g. Derechos, deberes y prohibiciones de sus miembros.

h. Causales de suspensión, retiro y expulsión.

i. Esquema de organización.

j. Órganos representativos con expresión de sus facultades, requisitos para su válida designación y período.

k. Clases de asambleas, su convocatoria y quórum.

l. Designación del representante, funciones y período de ejercicio.

m. Procedimiento para modificar los estatutos y reglamento interno.

n. Los ministerios que desarrolla.

o. Cómo se les confiere las órdenes religiosas.

p. Requisitos para la designación de cargos pastorales.

q. Normas sobre disolución y liquidación.

r. Pautas sobre destinación del remanente de los bienes de la entidad religiosa, una vez disuelta y liquidada. (p.9).

- **Esquema de organización y órganos representativos con expresión de sus facultades y de sus requisitos para su valida designación.**

Cuando se logra obtener la personería jurídica especial la entidad religiosa adquiere las siguientes prerrogativas tributarias:

"a. El tener una propia identificación tributaria – RUT- ante la DIAN, que le permitirá realizar; sus propias operaciones contractuales (compra de instrumentos, vehículos, etc.), apertura de cuentas bancarias, contratación de personal administrativo, vinculación de sus líderes ministeriales, además de efectuar directamente convenios con entidades públicas o privadas, fundaciones, organizaciones nacionales y/o internacionales para el desarrollo de proyectos

sociales, educativos, etc. Por tanto, las Entidades Religiosas pueden desarrollar aspectos contractuales, tributarios y legales.

b. Ser el titular de los bienes muebles e inmuebles que se adquieran por la Entidad Religiosa" (Ministerio del interior de Colombia, 2016, p.12).

Igualmente, la entidad religiosa obtiene las siguientes exenciones tributarias por igualdad de derechos con la iglesia católica:

"En la sentencia **C-027 de 1993**, la Corte declaró la constitucionalidad del artículo XXIV del Concordato que exceptúa del pago de impuestos a los edificios de culto, curias diocesanas, casas episcopales y seminarios.
Estos inmuebles en cuanto respectan a la Iglesia Católica tendrán derecho a la exención tributaria en los términos del artículo XXIV concordatario, mas con el propósito de mantener la igualdad entre los distintos credos religiosos, ha de entenderse extendido tal beneficio fiscal a estos últimos, siempre que reúnan los requisitos antes indicados." (Ministerio del interior de Colombia, 2016, p.18).

"Por lo anterior, la misma jurisprudencia y la Ley Estatutaria No. 133 de 1994 reconocen la diversidad e igualdad de las creencias religiosas, la plena autonomía y libertad del sector religioso en sus normas internas de organización y funcionamiento misional, y las donaciones religiosas recibidas voluntariamente de parte de sus miembros para el sostenimiento de las actividades exclusivamente religiosas y de sus ministros de culto.
Lo anterior conlleva a un ejercicio que debe ser propio de las entidades religiosas: el realizar las acciones derivadas del ámbito de su derecho a la libertad religiosa y de cultos." (Ministerio del interior de Colombia, 2016, p.19). En base a esta información se presenta un cuadro de oportunidades y amenazas del sector legal para la organización Dios está Presente.

- **Obligaciones Tributarias**

De acuerdo a la normatividad colombiana dentro del marco tributario, las entidades sin ánimo de lucro incluidas las iglesias y confesiones religiosas, tienen una serie de obligaciones fiscales con el Estado, las cuales se destacan a continuación:

-Las iglesias como entidades reconocidas ante el Estado colombiano.

De acuerdo al tratamiento tributario de las iglesias, es importante definir cómo percibe tributariamente el Estado a estas entidades, con la entrada en vigencia de la ley 1819 de 2016 que modificó varios artículos del estatuto tributario colombiano, uno de los artículos que se modificó fue el artículo 23 en el cual se clasificaban las iglesias como “no contribuyentes del impuesto de renta y complementarios”, seguido a la modificación las iglesias seguirían siendo no contribuyentes, pero estarían obligadas a declarar sus ingresos y patrimonio.

Las iglesias cristianas evangélicas, según el marco legal vigente aplicable en Colombia, son catalogadas como: No contribuyentes del impuesto sobre la Renta; declarantes de sus ingresos y patrimonio según el artículo 23 del estatuto tributario (Articulo 23 del Estatuto Tributario, s.f.); además, son agentes de retención en la fuente y están obligadas a facturar y responder por el IVA cuando realicen actividades gravadas con este impuesto. Dado a la naturaleza de estas entidades por su rol social en la comunidad, estas reciben un manejo similar al de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), no obstante, tales organizaciones se registran ante el ministerio del interior y sus libros de contabilidad (libro diario, mayor y balance o cuenta y razón, inventario balance) deben registrarse ante la DIAN según lo dispuso la ley 1819 de 2016. (LEY 1819 2016, s.f.).

Por lo tanto, las iglesias están en la obligación de presentar ante la DIAN

-**Libros contables**: Y deberán llevar sus libros en debida forma, acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados, según el marco teórico normativo contable vigente, además de estar registrados en la Cámara de Comercio o en la Administración de Impuestos Nacionales, según el caso; tener respaldo de comprobantes internos y externos; Reflejar completamente la situación de la entidad o persona natural; y No haber sido desvirtuados por medios probatorios directos o indirectos que no estén prohibidos por la ley, para que estos constituyan como prueba a su favor, de conformidad a lo estipulado en el artículo 774 E.T.

-**Presentar sus estados financieros bajo NIIF:** por medio de la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, dando así, inicio a la convergencia de los principios de contabilidad hacia los estándares financieros internacionales, según, el artículo 2 de esta norma, se define el ámbito de aplicación de la misma, la cual indica que la presente ley deberá ser adoptada por todas las personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad. (LEY 1314 DE 2009, s.f.)

En concordancia, con la ley (1314 DE 2009), se expidió el decreto 2024 de 2015, por medio del cual se expidió el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información, a través del cual se derogaron gran parte de las disposiciones del decreto 2649 de 1993, entre ellas, conviene destacar el artículo 48 contabilidad de causación o por acumulación. En el cual se establece que, los hechos económicos deben ser reconocidos en el período en el cual se realicen y no solamente cuando sea recibido o pagado el efectivo o su equivalente.

- **No declaran renta pero declaran ingresos y patrimonio:** De acuerdo al artículo 145 de la ley (1819 2016), se modifica el artículo 23 E.T., estableciendo así, en calidad de no contribuyentes del impuesto de renta y complementarios declarantes de ingresos y patrimonio, a las entidades que enuncia este artículo, entre ellas, los sindicatos, las asociaciones gremiales, los fondos de empleados, los fondos mutuos de inversión, las iglesias y confesiones religiosas reconocidas por el Ministerio del Interior o por la ley, los partidos o movimientos políticos aprobados por el Consejo Nacional Electoral; las asociaciones y federaciones de Departamentos y de Municipios, las sociedades o entidades de alcohólicos anónimos, los establecimientos públicos y en general cualquier establecimiento oficial descentralizado, siempre y cuando no se señale en la ley de otra manera, haciendo especial énfasis, en que estas entidades deberán garantizar la transparencia en la gestión de sus recursos y el desarrollo de su actividad, por lo cual, la DIAN podrá fiscalizarlas, y solicitar a estas la información que considere pertinente para tales efectos.

- **Son agentes de retención por todos los conceptos**: Según a lo establecido por el artículo 154 de la ley (1819 de 2016), en cuanto a quienes están los sujetos a la retención en la fuente, el articulo 369 E.T. determinan que, las entidades no contribuyentes declarantes, a las que hace referencia en artículo 23 del mismo estatuto, no estarán sujetas a retención en la fuente.

No obstante, respecto a la retención ya sea a título de renta o de IVA, las iglesias son agentes de retención, de acuerdo al decreto 886 de 2006 (compilado en los artículos 1.2.4.10.8 a 1.2.4.10.11 del decreto 1625 de 2016), debido a estos hechos, aunque no sean contribuyentes de renta y por lo tanto, se encuentren exentas de que se les practique retención en la fuente, estas sí son responsables de practicar la retención en la fuente por todos los conceptos, entre ellos la retención por el concepto de emolumentos eclesiásticos, los cuales corresponden a todo pago o abono en cuenta, ya sea en dinero o en especie, de forma directa o indirecta, tales

como compensaciones, retribuciones, ofrendas, donaciones, o cualquier otra forma que utilicen las iglesias, o los demás agentes de retención, cuya finalidad sea compensar o retribuir el servicio personal del ministro del culto, independientemente de la denominación que se le otorgue, y de la orientación o credo religioso que profese. (DECRETO 886 DE 2006, s.f.).

- **Declaran IVA, si tienen actividades gravadas**: Las iglesias son responsables del IVA siempre y cuando éstas realicen actividades gravadas con dicho impuesto, asimismo, estas deberán expedir factura o documento equivalente y conservar copia de la misma, independientemente de su calidad de contribuyente o no contribuyente de los impuestos administrados por la Dirección general de impuestos nacionales, según se estipula en el artículo 615 del estatuto tributario. Además, por estar constituidas bajo una personería jurídica figuran como régimen común del impuesto sobre las ventas y, por lo tanto, deben realizar su declaración bimestral siempre y cuando sus actividades las clasifiquen dentro de los responsables comprendidos en los artículos 477 y 481 del mismo estatuto, de lo contrario, deberán realizar su declaración y pago conforme a lo dispuesto en el artículo 600 E.T.

- **Reportan información exógena**: (DIAN, 2018)

Tabla 18. Oportunidades y amenazas del entorno legal.

Fuerzas y tendencias legales	
Oportunidades	**Amenazas**
Reconocimiento jurídico de la organización, a través de una personería jurídica.	Por el momento no hay amenazas el en entorno legal
Facilidad para constituirse como entidad religiosa en cuanto a requisitos.	
Derecho constitucional de libertad religiosa y de cultos.	
Derecho a la igualdad con otras entidades religiosas, en el aspecto tributario para las edificaciones destinadas para el desarrollo de culto.	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de las diferentes variables, se elaborará un perfil estratégico de entornos a partir de la matriz de evaluación externos (EFE)

Según el autor David (2008) la matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar las variables externas. Una matriz de evaluación externa se desarrolla de la siguiente manera:

- Establecer los factores de éxito incluidas las oportunidades y amenazas.
- Asignar una ponderación que va desde 0.0 (no importante) y 0.1 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asignar a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, donde 4= la respuesta superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio y finalmente 1=la respuesta es deficiente.

- Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada. Por último, se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada total para la organización, donde 4 es la más alta, 1 la más baja, y 2,5 el promedio.

Para la puntuación de los factores externos de éxito, se hizo en compañía de la gerencia de la organización, con el fin de dar una valoración real.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	**PORCENTAJE**		
Crecimiento del mercado.	0,1	3	0,3
Innovación en las herramientas tecnológicas.	0,09	2	0,18
Políticas públicas municipales para fortalecer el trabajo de las organizaciones basadas en la fe.	0,10	3	0,3
Variedad de institutos bíblicos y teológicos.	0,03	1	0,03
Acceso a asesores administrativos.	0,04	2	0,08
Políticas públicas para construcción del tejido social	0,09	3	0,27
Innovación en las alianzas para la prestación de los servicios.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Cambios en las políticas gubernamentales.	0,10	2	0,2
Cambios en el derecho constitucional a la libertad de cultos en Colombia.	0,10	1	0,1
Modificación de las normas urbanísticas para el uso de suelos de la organización.	0,10	2	0,2
Otras entidades tienen mejores estandarización en los procesos.	0,05	3	0,15
TOTALES	**1**		**1,96**

Fuente: adaptado de (DAVID, 2008, p.111)

A partir del resultado obtenido, se puede evidenciar que la organización está por debajo del promedio con un resultado de 1.96, haciéndose evidente que, con las estrategias usadas actualmente por la organización, no se está aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece el entorno, por lo cual es necesario generar nuevas estrategias que le permitan responder de manera extraordinaria a las oportunidades.

7.3.2. Evaluación interna de la organización Dios Está Presente.

El análisis interno se concentra en el análisis de los recursos, la capacidad y aptitudes de la organización. Con este se busca identificar las fortalezas y debilidades que tiene la entidad, este componente pretende determinar estrategias que le permitan continuar sus fortalezas, así como mejorar en sus debilidades.

7.3.2.1. Áreas de la organización.

Dentro de la organización se realiza un análisis de las áreas con las que cuenta actualmente la organización, dentro de estas se encuentran las siguientes áreas:

Área administrativa y contable: la cual es la encargada de realizar la situación financiera de la organización, a través de balances financieros estado de resultado, que permite administrar de manera correcta la caja para lograr ejecutar las actividades operativas, y demás proyectos.

Las operaciones básicas están conformadas por **área pastoral**: la cual desarrolla las actividades de liturgia, y demás actividades que permitan el cambio en cada persona, también es la encargada de la dirección general de todas las demás áreas,

en este momento la entidad no cuenta con un perfil estratégico claro, esto ha hecho que la capacidad de servicio de la organización sea limitada.

Además, está el **área de servicios** que son: alabanza, ministerio infantil y protocolo estas permiten la operación de las actividades primordiales de la congregación, cada una apoya el desarrollo de la parte litúrgica; y finalmente el **área de equipo de líderes**, encargada de realizar el trabajo con cada grupo de interés de la organización y prestar un servicio oportuno a las necesidades.

7.3.2.2. Análisis de recursos y capacidades de la organización.

Con este análisis se pretende identificar las potencialidades de la organización, factores de diferenciación de las demás organizaciones.

Ahora bien, los recursos son el conjunto de factores activos con los que cuenta la organización para ejecutar las acciones, dentro de estos esta: físico, tecnológico, humano y organizativo, se cosas o elementos que se pueden controlar, las capacidades son competencias y habilidades en conjunto, que permiten llevar a cabo una actividad concreta.

Estos dos permiten a la organización construir una fortaleza de la organización, y permiten lograr ventajas sobre otras organizaciones, ayuda a asegurar que las fortalezas sean plenamente utilizadas y de sus debilidades protegida. (Navajo, 2009).

La identificación de los recursos y capacidades permite el diagnostico de los puntos más fuertes sobre los que se apoyan las estrategias, así como minimizar los puntos débiles, para facilitar la formulación de dichas estrategias y afirmar los recursos y capacidades que se emplean de manera adecuada, así como también, cubrir la carencia y debilidades. Inicialmente se identifican los recursos de la organización la cual cuenta con los siguientes:

- **Tangibles:** templo propio.
- **Intangibles:** la marca, Dios Está Presente es una congregación que a nivel general tiene un reconocimiento dentro de su sector a nivel nacional permitido que tenga una imagen y prestigio positivo. Humano la organización cuenta con personas que tienen habilidades y conocimientos para el desarrollo de las actividades primordiales de la iglesia; y la experiencia es otro factor frente a iglesias más nuevas en el sector.

Tabla 20. Recursos de la organización Dios está Presente.

Recurso	**¿Es un recurso esencial? Si/No**	**¿Qué aporta a la organización?**	**¿Cómo podemos mejorar su utilización?**
Personal	Si	La ejecución de la labor que se lleva con cada grupo de interés.	Motivación.
Marca	Si	Reconocimiento por parte de los posibles usuarios	Mayor publicidad
Imagen	Si	De esta depende como se percibe	Trabajar más en su consolidación afuera.

Fuente: Adaptado de (Navajo, 2009)

Ahora se aplicará la siguiente tabla para determinar la importancia de las capacidades de la organización, cual es el aporte de cada una y poder saber cómo mejorar en ese aspecto.

Tabla 21. Capacidades de la organización Dios está Presente.

Capacidades	¿Es una capacidad esencial? Si/No	¿Qué aporta a la organización?	¿Cómo podemos mejorarla?
Experiencia	Si	Ayuda a saber cómo hacer mejor las cosas, representa el saber hacer de la organización.	Retroalimentación constante.
Habilidades y conocimientos del personal	Si	A la ejecución de manera adecuada de cada proceso	Continúa formación e innovación.
Disposición	Si	Se logra saber que las personas desean participar y apoyar la labor congregacional.	Motivación.

Fuente: adapto de (Navajo, 2009).

De lo anterior se puede establecer que para la organización es vital como recurso y capacidad el trabajo con las personas, es decir los colaboradores de la entidad, pues un trabajo acompañado de conocimiento y motivación en ellos, logra alcanzar cada meta. Así como mantener una buena imagen externa e interna, hace que futuros beneficiarios de los servicios tengan mayor acogimiento en beneficiarios de la congregación.

7.3.2.2 Ingresos y egresos de la organización.

El conocer el estado financiero de las organizaciones de manera clara permite organizar y distribuir mejor entre los gastos fijos y variables, así como hacer

proyecciones. En este espacio se reflejará un análisis de ingresos y egresos por semestre, desde el primer semestre del año 2017 hasta el primer semestre del 2020.

Tabla 22. Ingresos y egresos de la organización Dios está Presente desde 2017 hasta primer trimestre del 2020.

Semestre	Ingresos	Egresos
Enero- junio 2017	$ 8.730.250	$ 8.727.800
Julio-diciembre 2017	$ 8.638.850	$ 8.630.000
Enero- junio 2018	$ 9.138.850	$ 9.110.000
Julio-diciembre 2018	$ 8.838.000	$ 8.838.000
Enero- junio 2019	$ 9.935.000	$ 9.935.000
Julio-diciembre 2019	$ 8.138.850	$ 8.138.850
Enero-junio 2020	$ 5.946.800	$ 6.060.800
TOTAL	$ 59.368.300	$ 59.440.450

Fuente: Tomado de libro contable 2020 iglesia Dios Está Presente.

De acuerdo a la anterior tabla se puede observar que en la organización los ingresos cada semestre son variables, al igual que los egresos, identificando que la entidad debe sustentar gastos que le permiten el funcionamiento, como apoyo a ministerios, pago de créditos, servicios públicos y los demás gastos para la obra social.

Por tal razón es necesario crear estrategias para permitir que los ingresos aumenten para sostener de manera fija el aporte a servidores, así como la obra comunitaria en la población, y demás proyectos sociales.

7.3.3. Identificación de los grupos de interés.

También conocidos como stakeholders, actores o implicados, los cuales tienen unos determinados objetivos e interés. La organización se legitima socialmente en función de la respuesta a determinadas necesidades, o cambios de los grupos de interés. Cabe mencionar que en las organizaciones los recursos son limitados, así como se debe mantener los principios y valores lo que hace que difícilmente se pueda satisfacer a todos los grupos, sin embargo, es importante la participación de estos pues, si no están satisfechos pueden impedir el alcance de los objetivos (Navajo, 2009).

Para la identificación de los grupos de interés, se usará la información de la tabla donde se valora el nivel de coincidencia de cada grupo frente a la organización, con una escala de -3, 0 y +3. Donde -3=fuerte desacuerdo, 0=indecisión y +3=total desacuerdo.

Tabla 23. Grupos de interés para la organización Dios está Presente.

Grupos de interés				
Grupos de interés	**Organización/ institución**	**Contacto en la organización**	**Intereses**	**Que espera de nuestra organización**
Aquellos que controlan recursos esenciales para la organización				
Pastoral	Local	Pastores	La buena administración de la organización	Que esté sanamente administrada y cumpla su visión
Aquellos que inciden en su imagen pública.				
Líderes y Servidores	Local	Pastores	Sostener funcionalmente la organización.	Su operación exitosa y su sostenibilidad, para que se desarrolle con éxito la misión y visión.
La iglesia matriz	Sede principal	Apóstol Cielo castaño	Cuidar y acompañar la implementación de buenas prácticas en el desarrollo de la labor misional de la organización.	El desarrollo misional de la organización tenga sus fundamentos en las enseñanzas bíblicas de Jesús.
Organizaciones que compiten en el sector				
Los seminarios externos	Reformadores y Didaskalia	Área de servicio al cliente	Aportar su conocimiento, experiencia y titulación a los interesados en adquirir formación.	Hacer sinergia con los procesos formativos de la organización.
Aquellos que se benefician de los servicios que ofrece la organización				
Niños	Local	Ministerio infantil	Beneficiarse en lo posible de todas las actividades que les ofrece la organización.	Que se les ofrezcan actividades acordes a su ciclo de vida
Preadolescentes y	Local	Ministerio juvenil	Beneficiarse en lo posible de todas las actividades que	Que se les ofrezcan actividades

Jóvenes	Local	Ministerio juvenil	Beneficiarse en lo posible de todas las actividades que les ofrece la organización.	Que se les ofrezcan actividades acordes a su ciclo de vida
Adultos	Local	Red de familias	Beneficiarse en lo posible de todas las actividades que les ofrece la organización.	Que se les ofrezcan actividades acordes a su ciclo de vida
Adultos mayores	Local	Red de familias	Beneficiarse en lo posible de todas las actividades que les ofrece la organización.	Que se les ofrezcan actividades acordes a su ciclo de vida
Poblaciones en condición de vulnerabilidad.	%de Comunidad Quilichagueña, con problemas de adicciones, abusos, habitantes de calle, escasos recursos económicos, prostitución, madres cabeza de hogar, población desprotegida.	Coordinación de obra social comunitaria	Ser beneficiados de los programas sociales hacia la comunidad vulnerable.	Que tenga continuidad en las actividades comunitarias desarrolladas por la organización

Fuente: Tomado (Navajo, 2009, p. 55).

Después se analizará el nivel de impacto que tendrá sobre esos intereses la labor de la organización, de manera que es positivo (+), negativo (-) y neutro.

El nivel de importancia, usando la escala de B=baja, M= media y A=alta.

Y a partir de eso se valora la influencia o poder de cada grupo donde B=baja, M= media y A=alta

Tabla 24. Nivel de importancia y nivel de los grupos de interés para la organización Dios está Presente.

Grupo de interés	**Nivel de coincidencia**							**Impacto sobre sus intereses**			**Importancia**			**Influencia**		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	-	=	+	B	M	A	M	A	B
Pastoral							x			x			x		x	
Líderes y Servidores						x				x			x		x	
iglesia matriz						x				x		x		x		
Los seminarios externos				x						x	x					X
Niños					X					x			x			X
Preadolescentes y Adolescentes					X					x			x			X
Jóvenes					X					x			x		x	
Adultos					X					x			x		x	
Adultos mayores					X					x			x		x	
Poblaciones en condición de vulnerabilidad.				x						x			x			x

Fuente: Tomado (Navajo, 2009, p. 56).

Con base a la importancia y la influencia, la información se sitúa en la siguiente tabla para lograr identificar los grupos de interés que requieren iniciativas especiales y la protección de sus intereses, la construcción de relaciones para tener con estas mejores coaliciones.

Tabla 25. Clasificación de los grupos de interés de acuerdo a su nivel de importancia e influencia para la organización Dios está Presente.

	INFLUENCIA BAJA	**INFLUENCIA ALTA**
IMPORTANCIA ALTA	**Potenciales beneficiarios** • Niños • Preadolescentes y adolescentes • Poblaciones en condición de vulnerabilidad	**Potenciales colaboradores** • Pastoral. • Líderes y servidores. • Jóvenes • Adulto • Adulto mayor
IMPORTANCIA BAJA	**Potenciales beneficiarios y otros** • Seminarios externos	**Potenciales opositores**

Fuente: Tomado (Navajo, 2009, p. 58).

De acuerdo a la anterior tabla, los grupos de interés de importancia e influencia alta son: pastoral, líderes y servidores, jóvenes, adultos y adulto mayor, pues estos son parte importante en la influencia al momento de tomar decisiones para el trabajo de la organización, por ello con estos grupos, es necesario construir mayores relaciones para la ejecución de actividades efectivas.

También, se identifican los grupos de alta importancia pero que tiene una baja influencia como: niños, preadolescentes y adolescentes, población en condición de vulnerabilidad y finalmente de importancia baja influencia baja que son los seminarios externos, esto requieren seguimiento periódico pues aportan a la formación de las personas dentro de la congregación, pero no son de máxima incidencia, pues en cualquier momento pueden cambiar.

7.3.4. Identificación del mercado meta.

El mercado meta son los usuarios o consumidores a los cuales la empresa dirige sus productos. La identificación del mercado permite a las organizaciones hacer una segmentación de quienes son sus clientes potenciales, para ello se requiere hacer una evaluación de las necesidades y metas de la organización y así poder establecer la población a la cual la empresa dirigirá sus esfuerzos, es decir se hace una clasificación de la población en general a un grupo determinado para trabajar de manera concreta y enfocarse en estos.

En la actualidad la gerencia de la organización es consciente que es imposible captar todos los clientes del mercado, o por lo menos, atraerles del mismo modo ya que son una población muy amplia, lo cual hace que la entidad no tenga la capacidad para atender las demandas de todos los diferentes segmentos de mercado.

Para la organización es muy importante conocer a quienes atenderá en primera instancia, por eso y de acuerdo con las proyecciones estimadas por la organización, misión, visión, objetivos, capacidades y recursos y grupos de interés, el mercado meta para la organización Dios Está Presente se centra principalmente en individuos mayores de 16 años, o grupos de familias de cualquier estrato socioeconómico, que no pertenezcan a ningún tipo de congregación cristiana evangélica y que vivan en el sector occidental del municipio de Santander de Quilichao.

7.3.5. Análisis de benchmarking.

El benchmarking es una herramienta que permite establecer cómo se desempeña la organización en comparación a otras, se hace de forma comparativa donde se

trazan las mejores prácticas, dándole una calificación objetiva sobre cada una de ellas y así establecer la medición adecuada de la organización.

Para el análisis del benchmarking se realizará una aplicación externa con énfasis competitivo, basado en los diferentes factores de éxito de la organización Dios Está Presente frente a otras congregaciones cristianas evangélicas, las iglesias más grandes y de mayor trayectoria en el municipio, entre ellas están:

- Iglesia Luz a las Naciones Cruzada Cristiana.
- Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana sede centro Santander de Quilichao.
- Iglesia Centro de fe y Esperanza.
- Iglesia Pentecostal Unida de Colombia.

A continuación, se explica los principales factores de éxito a analizar dentro de las operaciones de cada congregación:

- **Procesos de discipulado a la membresía:** son aquellos que se establecen para traer formación bíblica a cada miembro permitiendo a través de estos el conocimiento de los principios y valores espirituales.

- **Entrenamiento y capacitación al liderazgo:** se entiende como la formación que reciben los servidores y líderes para el trabajo directo con las personas, donde se enseña cómo resolver situaciones, clarificas procesos y rutas de trabajo tanto en el eje espiritual, social y emocional.

- **Incidencia de evangelismo en la ciudad:** el grado de personas alcanzadas a nivel municipal, que tanto impacta la organización predicando el evangelio.

- **Incidencia de obra social en la ciudad:** permite evaluar el porcentaje de personas beneficiadas en la ayuda social, si la organización cumple con el eje misional de la obra de misericordia en grupos externos a los miembros de la congregación.

- **Implantación de procesos de planificación estratégica:** facilita los procesos y planeación de cada proceso organizacional.

- **Infraestructura:** conjunto de elementos que son necesarios para que la entidad pueda funcionar o una actividad se desarrolle efectivamente.
- **Avance tecnológico:** capacidad con la cuentan las organizaciones de innovar cada día con el fin de prestar mejores servicios.

- **Constitución de junta directiva:** encargados de la gerencia congregacional, aplicando el diseño bíblico de ancianos y diáconos.

Tabla 26. Factores clave de éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Dios Está Presente		Alianza Cristiana		Cruzada Cristiana		Fe y Esperanza		Pentecostal unida	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Proceso de discipulado a miembros	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,5	2	0,3	2	0,3
Entrenamiento y capacitación del liderazgo	15%	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,5	2	0,3	2	0,3
Incidencia de formas de evangelismo en la ciudad	15%	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Incidencia de la labor social entre la población vulnerable	15%	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,2	1	0,15	1	0,15
Implementación de procesos de planeación estratégica	10%	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
infraestructura	10%	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Avance tecnológico	10%	0,10	3	0,3	2	0,4	3	0,4	3	0,4	3	0,4
Constitución de junta directiva.	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Total	100%	1,00		2,10		2,10		2,35		2,05		2,35

Fuente: Elaboración propia.

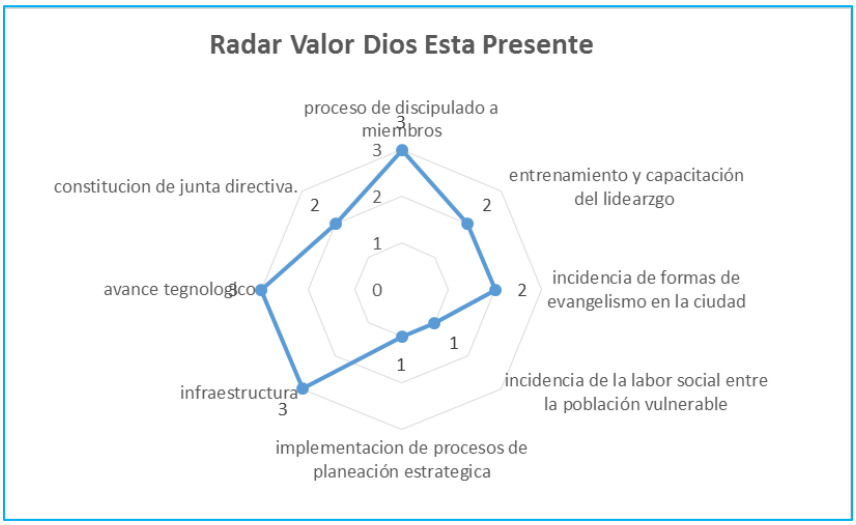
Cabe recordar que el análisis del benchmarking, permite a la organización maximizar los objetivos de desempeño acorde a las expectativas de cada grupo de interés, así como conocer la posición de la organización frente a las demás entidades de su índole, de acuerdo a esto y a la anterior tabla, se observa que la organización que tiene mejores factores claves de éxito es la iglesia Pentecostal unida de Colombia y la Cruzada cristiana, con una puntuación de 2.35, seguida de la iglesia Alianza cristiana y Dios Está Presente con 2,10 y finalmente fe y esperanza con un calificación de 2,05; esto quiere decir que la organización no está del todo

posicionada y que los puntos más críticos son el impacto de la obra social en la comunidad tanto interna como externa a la organización, que es una situación de cuidado y de intervención inmediata pues es parte de su misión corporativa, así también, otro punto es la implementación de procesos de planificación, que denotan que frente a otras es un faltante y además reafirma la necesidad de la elaboración de este trabajo.

Por otro lado, tiene factores que con la implementación de estrategias le ayudará a alcanzar un mejor posicionamiento en la ciudad a pesar de los pocos años que lleva en comparación a las demás, que es superior de 10 años en el sector religioso, estos procesos son: entrenamiento y capacitación, evangelismo y el desarrollo de una junta directiva.

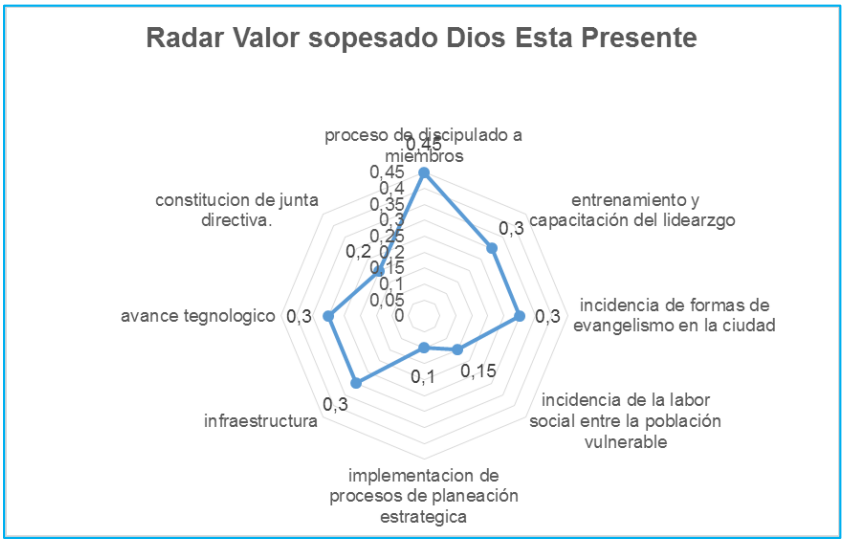
A continuación, se presenta de manera gráfica el valor de los factores de éxito de la organización Dios está Presente, como también las 2 iglesias con mayor puntuación.

Gráfica 13. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Dios está Presente.



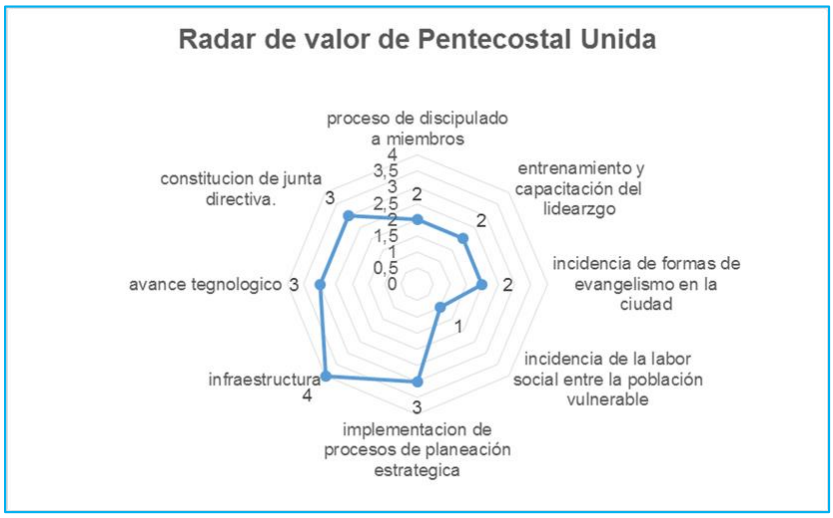
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14. Radar valor sopesado de los factores claves de éxito de la organización Dios está Presente



Fuente: Elaboración propia.

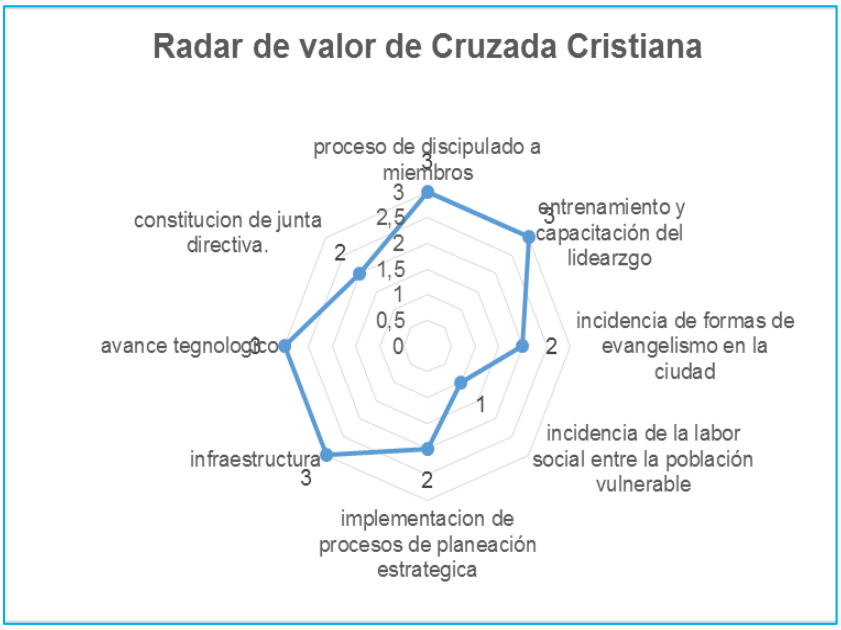
Gráfica 15. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Pentecostal unida de Colombia.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los factores más destacados de la iglesia Pentecostal unida de Colombia, es su infraestructura, seguida de los procesos que tienen organizacionales para la administración de la congregación, los cuales se complementan con los procesos de planeación, cabe resaltar que es una congregación aproximadamente de más de 57 años, con más de 4396 sede a nivel nacional, con más de 35 obras en el exterior (Iglesia Pentecostal unida de Colombia, 2020).

Gráfica 16. Radar valor de los factores claves de éxito de la organización Cruzada Cristiana.



Fuente: Elaboración propia.

Los factores a destacar de la congregación Cruzada Cristiana es el avance tecnológico, infraestructura, procesos de discipulado, capacitación del liderazgo, así como la Pentecostal, es una iglesia que lleva gran trayectoria a nivel nacional con aproximadamente de 45 años y han podido estandarizar algunos de sus procesos fundamentales durante este tiempo.

Por lo tanto, se recomienda a la iglesia Dios está Presente, incorporar acciones que le permitan fortalecer estos procesos, los cuales se han convertido en factores de éxito para otras entidades dedicadas a su mismo fin, dándole las herramientas necesarias para el cumplimiento de su visión organizacional.

8. REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

8.1 FASE DE REINGENIERÍA

En toda organización se debe establecer estrategias que le permita sobrevivir en el mercado que opera, para lo cual debe estar en condición de adaptarse a un entorno que constantemente está en cambio, conociendo las necesidades de sus usuarios y así poder responder a estas.

En la actualidad existen diversos enfoques que les permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, uno de estos es la reingeniería, que le deja identificar los puntos a cambiar y mejorar, para así restructurar los procesos en cada organización.

En esta parte se mostrará cómo está estructurada la organización actualmente, a su vez se describe cada área con su respectivo objetivo y funciones, después se presenta una propuesta de restructura en el organigrama y áreas funcionales.

8.1.1. Diseño de la estructura orgánica.

La dirección en las organizaciones debe identificar la necesidad de llevar a cabo cambios frente al comportamiento y forma en cómo está siendo encaminada la entidad, esto con la finalidad de poder responder a los diferentes cambios. Por esta razón la organización debe tener claridad en su estructura orgánica y los diferentes procesos de la organización. Por tal motivo, se muestra las áreas de la organización con su respectivo objetivo y funciones.

- **Áreas funcionales actuales.**

A continuación, se mostrará las áreas y sus respectivas funciones, con las que actualmente cuenta la organización.

Tabla 27. Área pastoral

Cargo	**Pastoral**
Objetivo	Brindar a los grupos de interés actividades que les permitan su transformación de vida, así como velar por la administración general de la congregación.
Funciones:	• Desarrollar los momentos litúrgicos en la congregación. • Realizar citas pastorales de edificación bíblica. • Realizar consejerías bíblicas conforme a la necesidad de los grupos • Dirigir los momentos de oración pastoral • Preparar los materiales de enseñanza congregacional • Desarrollar las actividades de los diferentes grupos temáticos (matrimonios, noviazgos, padres, etc.) • Brindar estrategias para promover el compañerismo y la obra social • Acompañar el desarrollo del liderazgo • Servir en la necesidad de quien lo requiera. • Desarrollar el proceso de administración corporativa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Área administrativa y contable.

Cargo	**Área administrativa y contable**
Objetivo	Maximizar y fortalecer el proceso para la ejecución de los recursos en la organización, cumpliendo con las normativas.
Funciones:	• Manejo de caja. • Llevar la contabilidad de la congregación. • Presentar los estados financieros a la iglesia matriz. • Realizar pago de emolumentos eclesiásticos • Manejo de base de datos de la membresía, y recopilar los reportes de visitas y otro. • De más funciones administrativas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Equipo de colaboradores.

Cargo	**Equipo de colaboradores**
Objetivo	Apoyar en todas las actividades de transformación de vida orientadas desde la pastoral
Funciones:	• Acompañar el desarrollo de las actividades pastorales con los miembros de la congregación. • Tener contacto permanente con las personas de la congregación • Identificar, conocer y transmitir las necesidades de las personas a la pastoral para su oportuna atención.

	• Servir a las necesidades de los grupos temáticos y a los requerimientos de la pastoral. • Trabajar en equipo con la pastoral para alcanzar la meta general de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Áreas de servicio.

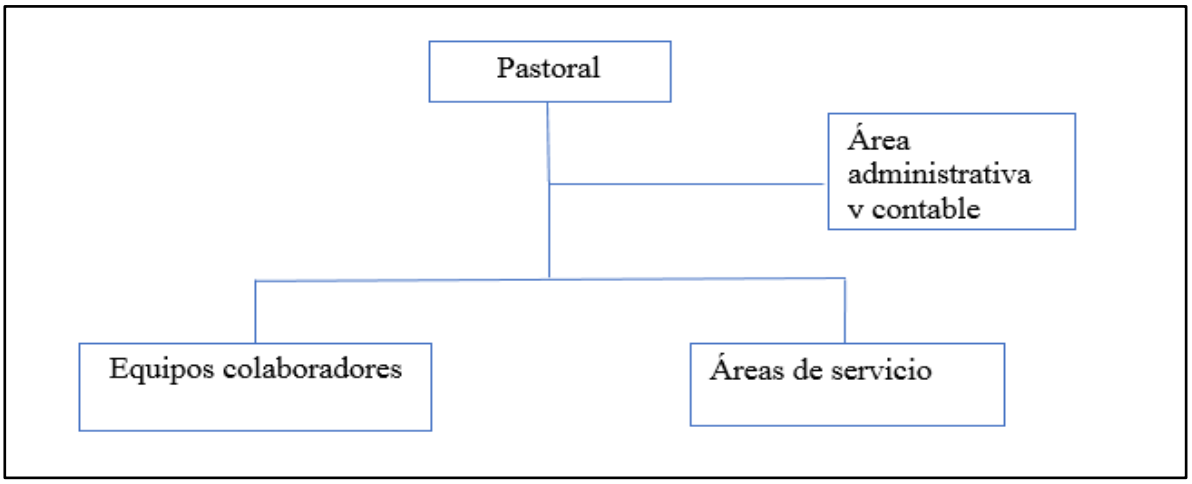
Cargo	**Áreas de servicio**
Objetivo	Fortalecer las dinámicas de culto y liturgia que realiza la congregación en sus días de reunión semanales.
Funciones:	• Encargarse de la parte musical en el desarrollo de los servicios. • Encargarse del cuidado y enseñanza bíblica de los niños durante el tiempo del servicio • Encargarse de la logística y atención de las personas durante los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las áreas presentadas se muestra el organigrama actual de la organización.

- **Organigrama actual de la organización Dios Está Presente.**

Gráfica 17. Organigrama de la organización Dios está Presente.



Fuente: Elaboración propia.

Presentado el organigrama y las áreas funcionales que posee la entidad al día de hoy, se evidencia que esta no tiene las áreas definidas, de acuerdo a todas las actividades que de una u otra forma desarrollan, pues un área se encarga de desempeñar las labores de otra, haciendo que se dificulte la consecución de los objetivos, sobrecargando funciones a unos, trayendo como consecuencia que no se dé respuesta de manera oportuna a los usuarios y a su vez posibles cambios que se presentan.

Tal situación hace que sea necesario realizar una reingeniería en su estructura con el fin de buscar que la organización Dios Está Presente responda a las necesidades que requieren sus grupos; pues se determinará quién sabe hacer, en qué y con quién trabajar; permitiendo además, realizar mejoras administrativas para alcanzar la visión.

Se presenta una propuesta de áreas funcionales que complementan y mejoraran el funcionamiento de las ya existentes, además, de la propuesta para la estructura orgánica que permita a la organización tener mayor claridad de las áreas y así hacer una asignación de responsable o encargado, responsabilidades, objetivos y metas.

- **Áreas adicionales propuestas.**

Tabla 31. Área de junta directiva propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Junta directiva**
Objetivo	• Dirigir y coordinar las demás áreas funcionales.
Meta	• Llevar una dirección corporativa de manera adecuada a los principios y valores. • Velar juntamente con la pastoral por la administración de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Área de obra social y capellanía propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Áreas de obra social y capellanía**
Objetivo	• Desarrollar y promover proyectos referentes a obra social y ayuda en la comunidad. • Atender las necesidades en cuanto a lo social, visitación de enfermos, personas privadas de la libertad, y demás población en vulnerabilidad. • Promover el banco de alimentos “canasta de amor” para beneficiar a los usuarios más necesitados tanto internos como externos
Meta	• Lograr satisfacer las necesidades de las personas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Área de enseñanza propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Áreas de enseñanza**
Objetivo	• Brindar a la membresía procesos de formación bíblica y discipulado. • Dar capacitación en el desarrollo y formación del liderazgo. • Identificar institutos bíblicos para generar conexión al fin de buscar titulaciones teológicas tanto para miembros como líderes y servidores.
Meta	• Alcanzar la preparación bíblica y formativa en el que hacer de cada usuario interno y poder replicarla en posibles usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Área coordinación de alabanza propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Coordinación de ministerio de alabanza**
Objetivo	• Apoyar en el proceso de formación técnica (musical) para cada servidor que haga parte o desee estar en esta área. • Apoyar la guía espiritual de cada integrante. • Desarrollar las estrategias de trabajo que van encaminadas con los objetivos corporativos.
Meta	• Poder tener un área formada técnicamente y espiritualmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Área coordinación de ministerio infantil propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Coordinación de ministerio infantil**
Objetivo	• Participar del proceso de formación donde se enseñe el amor y demás principios bíblicos. • Ejecutar las estrategias para el trabajo con niños de manera adecuada conforme a cada etapa de edad, brindándoles la comodidad y acogimiento en las instalaciones, enseñanza y pedagogía.
Meta	• Darles a los niños una experiencia única, y que sus familiares puedan tener la tranquilidad durante los servicios de culto. • Tener niños que vivan el amor de Dios en sus vidas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Área coordinación de protocolo propuesta para la organización Dios está Presente.

Área	**Coordinación de ministerio protocolo**
Objetivo	• Apoyar durante los servicios de culto, frente a los requerimientos de cada asistente a la congregación.
Meta	• Se busca que todos los asistentes se sientan en un lugar cómodo y agradable.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Área coordinación de grupos de conexión.

Área	**Coordinación de grupos de conexión**
Objetivo	• Conectar a las personas con los diferentes procesos dela iglesia, para que puedan desarrollar su vida espiritual.
Meta	• Que cada integrante de la iglesia haga parte un grupo de conexión, además de que se expandan en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Área de medios y comunicaciones propuesta para la organización Dios está Presente.

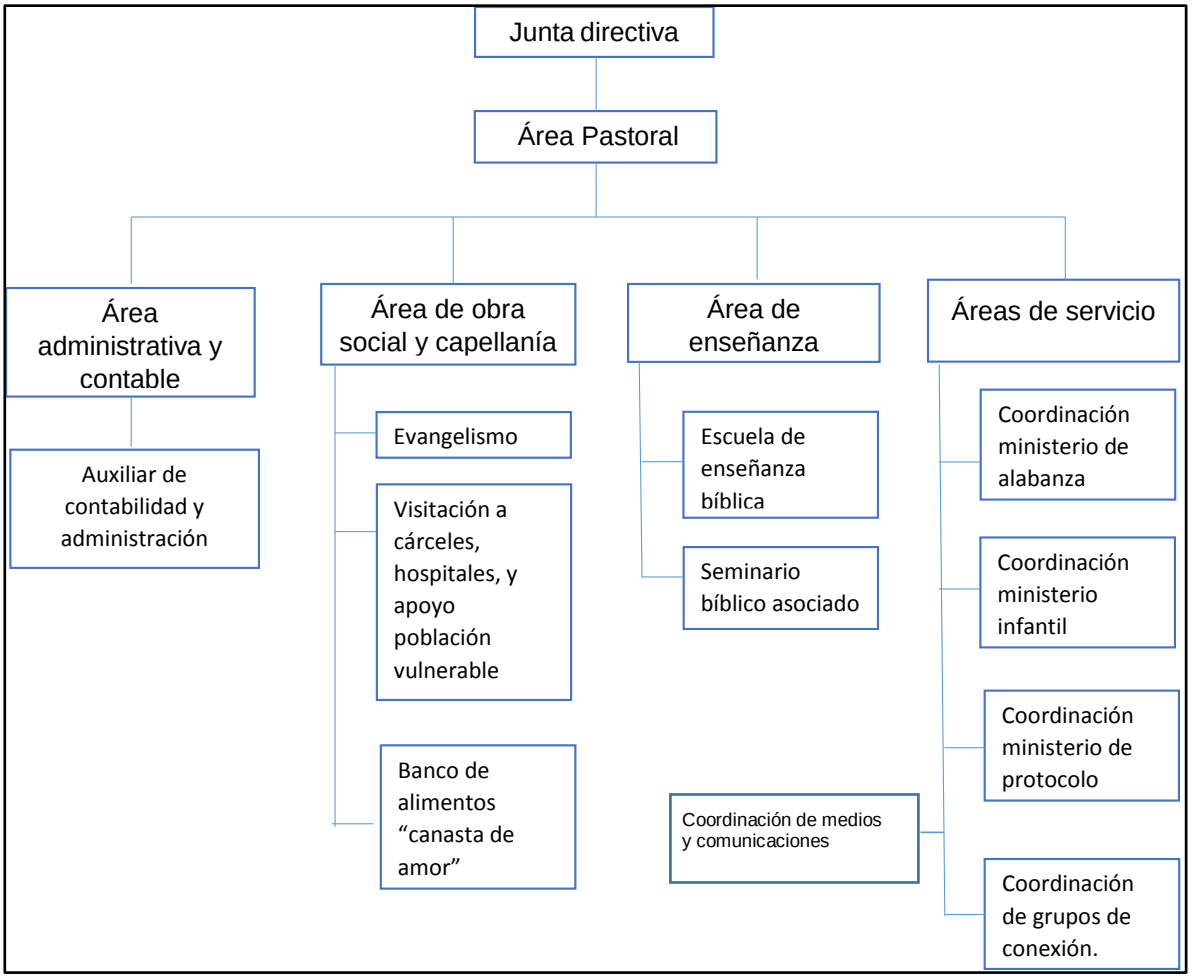
Área	**Coordinación de medios y comunicación**
Objetivo	• Generar mayor impacto a través de las diferentes herramientas tecnológicas.
Meta	• Mover las redes de la organización, interactuando de manera constante con los usuarios. • Apoyar en los servicios de culto en los medios y comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta de manera gráfica la propuesta de la estructura orgánica, incluidas las áreas que se mencionaron anteriormente de las unidades de negocio recomendadas.

- **Organigrama propuesto para la organización.**

Gráfica 18. Organigrama propuesto para la organización Dios está Presente.



Fuente: Elaboración propia.

Esta adecuación en el organigrama no afecta en incrementos de costos a la organización, ya que muchas de las funciones que se desarrollan son de manera voluntaria, por lo tanto, es necesario separar áreas y actividades para que se dé un buen funcionamiento en cada actividad a desarrollar, lo que hará que se pueda establecer objetivos puntuales con un responsable, y así alcanzar el cumplimiento de la misión y visión a partir de la suma de esfuerzos colectivos.

De este modo se propone un manual de funciones que le dé a la organización parámetros claros también, para determinar que personas son aptas para suplir o apoyar esa área, además de darle las herramientas claras a cada colaborador de sus funciones, objetivos del cargo, cuáles son sus requerimientos bíblicos y la formación que debe tener para dar cumplimiento a las necesidades de cada rol. Con esto se pretende que cada colaborador comprenda su asignación y así ser efectivos en el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos misionales.

8.1.2. Manual de funciones propuesto para la organización Dios está Presente.

Tabla 39. Manual de funciones para el cargo de pastor o pastora.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Pastor
Dependencia	Pastoral
Reporta a	Apóstol iglesia central
Requisitos mínimos	
Formación	Estudio teológico, pastoral de culto
Bíblicos (1 Timoteo 3)	• Vida intachable • Liderar bien su hogar • Control propio • Sabio • Buena reputación tanto fuera como dentro de la iglesia. • Hospedador • Capacidad de enseñar • No codicioso • No neófito
Objetivo principal	
Brindar a los miembros de la congragación actividades que les permitan su transformación de vida, así como velar por la administración general de la congregación.	
Funciones esenciales	• Desarrollar los momentos litúrgicos en la congregación. • Realizar citas pastorales de edificación bíblica.

	• Realizar consejerías bíblicas conforme a la necesidad de los grupos • Dirigir los momentos de oración pastoral • Preparar los materiales de enseñanza congregacional • Desarrollar las actividades de los diferentes grupos temáticos (matrimonios, noviazgos, padres, etc.) • Brindar estrategias para promover el compañerismo y la obra social • Acompañar el desarrollo del liderazgo • Servir en la necesidad de quien lo requiera. • Desarrollar el proceso de administración corporativa. • Predicar la palabra de Dios. • Cuidar de cada oveja (miembro). • Llevar procesos de restauración. • Reconocer la necesidad de cada oveja. (Ezequiel 34).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Manual de funciones para el cargo de anciano líder.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Anciano/líder
Dependencia	Junta directiva
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• Técnico en teología • Doctrina básica de la congregación • 5 niveles en liderazgo
Bíblicos (1 Timoteo 3)	• Vida intachable • Liderar bien su hogar • Control propio • Sabio • Buen testimonio • Hospedador • Capacidad de enseñar • No neófito
Objetivo principal	
Apoyar a la pastoral en el gobierno de la congregación, y velar por la ejecución efectiva los demás procesos congregacionales	
Funciones esenciales	• Apoyar en las actividades espirituales de la congregación. • Apoyar el proceso de cuidado de la membresía • Liderar grupos de conexión. • Velar juntamente con la pastoral por la administración de la organización. • Llevar una dirección corporativa de manera adecuada a los principios y valores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Manual de funciones para el cargo de diacono o diaconisa líder.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Diacono/líder
Dependencia	Junta directiva, obra social y capellanía
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• Técnico en teología • Doctrina básica de la congregación • 5 niveles en liderazgo
Bíblicos (1 Timoteo 3:8)	• Integro • No ser deshonesto con el dinero • Comprometido con el ministerio. • Debe ser primero aprobado
Objetivo principal	
Apoyar a la pastoral en el gobierno de la iglesia y el servicio de la obra social.	
Funciones esenciales	• Apoyar la obra social • Velar por las necesidades de la congregación. • Llevar listado de necesidades solicitadas por la membresía. • Verificar que se de los tiempos estipulados para la ayuda. • Apoyar el proceso de visitación • Liderar grupos de conexión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Manual de funciones para el cargo de servidor y/o mentor.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Servidor/mentor
Dependencia	Áreas de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• Doctrina básica de la congregación • 3 niveles de formación en liderazgo.
Bíblicos (hechos 6:3)	• Buen testimonio • Sabios • Fidelidad
Objetivo principal	
Apoyar las áreas de servicio de la congregación, para ofrecer a cada persona un servicio completo a cada miembro.	
Funciones esenciales	• Liderar grupos de conexión. • Servir dentro de las áreas de la congregación. • Facilitar información a la pastoral de los procesos de las personas. • Fortalecer el área de trabajo personalizado. • Apoyar para conectar a los miembros con los procesos de la iglesia. • Apoyar para expandir los grupos de conexión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de alabanza.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de alabanza.
Dependencia	Área de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• Conocimientos técnicos en música. • Doctrina básica de la iglesia • 5 niveles de formación en liderazgo.
Bíblicos	• Buen testimonio • Sabios • Fidelidad
Objetivo principal	
Liderar el ministerio de alabanza, llevándolo a mayores niveles de crecimiento técnico y espiritual, además de incentivar la participación y desarrollo de talentos nuevos.	
Funciones esenciales	• incentivar la búsqueda espiritual. • Incentivar y apoyar la formación técnica. • Dinamizar actividades de integración. • Velar por la parte devocional de cada integrante de la alabanza. • Fortalecer los ensayos. • Entre otras funciones que vea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de protocolo.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de protocolo.
Dependencia	Área de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• 5 niveles de formación en liderazgo. • Doctrina básica de la iglesia • Taller de ministración.
Bíblicos	• Buen testimonio • Sabio. • Fidelidad
Objetivo principal	
Producir y organizar cada acto de la congregación	
Funciones esenciales	• Delegar a cada servidor las actividades de adecuación para cada servicio. • Velar por la seguridad. • Comprobar que todo funciones y salga conforme está previsto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de ministerio infantil.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de ministerio infantil.
Dependencia	Área de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• 5 niveles de formación en liderazgo • Doctrina básica de la iglesia • Conocimientos básicos en trabajo con niños • Pasar por los talleres técnicos de la iglesia
Bíblicos	• Buen testimonio • Sabios • Fidelidad
Objetivo principal	
Apoyar el proceso de formación donde se enseñe el amor, la gracia y demás principios bíblicos.	
Funciones esenciales	• Ejecutar las estrategias para el trabajo con niños de manera adecuada conforme a cada etapa de edad. • brindar la comodidad y acogimiento en las instalaciones. • Enseñar de manera lúdica los temas. • Preparar la pedagogía de acuerdo a los temas dados por la pastoral. • Darles a los niños una experiencia única, y que sus familiares puedan tener la tranquilidad durante los servicios de culto. • Promover la participación en este ministerio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de medios y comunicaciones.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de medios y comunicaciones.
Dependencia	Área de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• 5 niveles de formación en liderazgo • Doctrina básica de la iglesia • Conocimientos básicos en trabajo con niños • Formación básica en medios
Bíblicos	• Buen testimonio • Sabios • Fidelidad
Objetivo principal	
Compartir las acciones desarrolladas por la iglesia a través de los diferentes medios, además de facilitar las herramientas tecnológicas para los procesos de los miembros.	
Funciones esenciales	• Dinamizar las redes sociales • Verificar las estadísticas de interacción y dar reporte • Promocionar las actividades • Crear estrategias para fortalecer el ministerio • Promover la participación en este ministerio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Manual de funciones para el cargo de auxiliar administrativo y contable.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar administrativo y contable.
Dependencia	Área admirativa y contable
Reporta a	Junta directiva, pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	Auxiliar administrativo y/o contable
Bíblicos	• Ser parte de la congregación • Buen testimonio • Sabios • Fidelidad
Objetivo principal	
Funciones esenciales	• Llevar la contabilidad • Pago de emolumento eclesiástico • Presentar reporte financiero a la iglesia central • Verificar base de datos membresía • Archivar los sobres de ofrenda

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Manual de funciones para el cargo de coordinador o coordinadora de grupos de conexión.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de grupos de conexión.
Dependencia	Área de servicio
Reporta a	Pastoral
Requisitos mínimos	
Formación	• 5 niveles de formación en liderazgo • Doctrina básica de la iglesia • Haber tenido grupos de conexión.
Bíblicos	• Buen testimonio • Sabio • Fidelidad
Objetivo principal	

Verificar el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivo de los grupos de conexión.	
Funciones esenciales	• Asignar cada persona a un grupo cercano • Hacer visitar recurrentes a los grupos de conexión • Validar las temáticas dadas • Recopilar los informes • Desarrollar estrategias de integración con los diferentes mentores de grupo • Velar por la vida espiritual de cada mentor

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3. Cadena de valor social

En las organizaciones cada proceso funciona de manera diferente por lo tanto, no todos los procesos influyen de la misma manera en la satisfacción de los clientes, por eso es necesario realizar una clasificación de los procesos teniendo en cuenta el impacto en todos los involucrados con la organización.

Por medio de los procesos de la cadena de valor se puede establecer la capacidad de desempeñarse mejor frente a las demás entidades, estos procesos se convierten en algo decisivo, pues le permiten a la organización establecer con claridad su fragmentación por procesos, dándole confianza al momento de establecer sus ventajas competitivas.

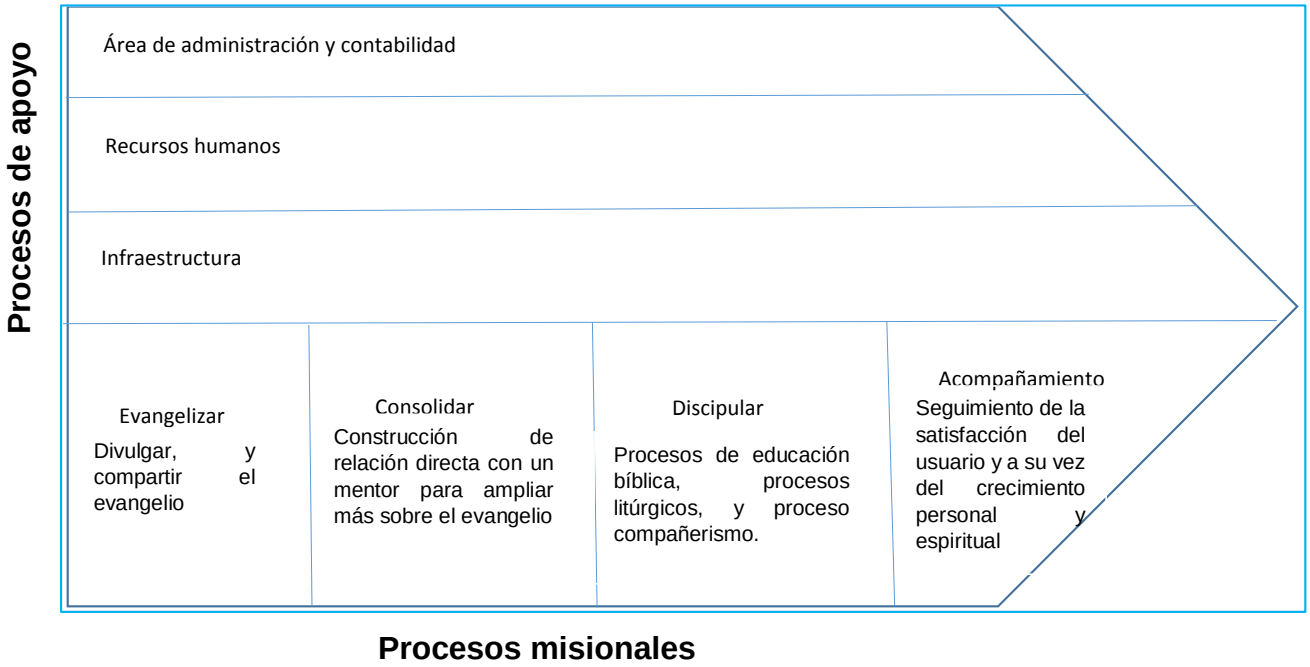
Ahora bien, con el fin de definir la propuesta de la cadena de valor social para la organización Dios Está Presente, donde se destacan los principales procesos que generan valor a cada beneficiario, a continuación se citan los siguientes procesos:

- Procesos misionales o primarios: están directamente relacionados con la misión y visión de la organización para la entidad de estudio son el proceso de evangelizar, este permite alcanzar el mercado objetivo, también, el consolidar puesto que con este proceso se fideliza los usuarios captados, así

mismo están los procesos que le añaden valor al cliente y afecta directamente su satisfacción. Para el caso de la organización estos procesos son de formación o educación, enfocándose en los requerimientos de cada uno, también se encuentra el proceso de acompañamiento en cada nivel, el cual es de suma importancia pues permite a la organización conocer de manera oportuna el impacto de satisfacción en cada uno de los usuarios.

- Procesos de apoyo: aquí se encuentras los procesos esenciales para garantizar un óptimo rendimiento de los demás procesos en ellos está: los procesos administrativos y contable, talento humano e infraestructura interna y externa.

Gráfica 19. Propuesta de cadena de valor para la organización Dios Está Presente.



Fuente: Elaboración propia.

Con la cadena de valor propuesta para la organización Dios está Presente se da respuesta a los grupos de interés a los cuales va dirigida la entidad, llevando un proceso coordinado con cada uno y de esta manera podrá atender a las necesidades de cada uno, apoyándose en sus capacidades y recursos.

8.1.3 Identificación del saber hacer de la organización.

La mayoría de las organizaciones buscan destacarse de las demás mediante las ventajas competitivas que cuenta cada una y pueden ser en diferentes áreas. Sin embargo, no son estableces durante el tiempo puesto que son fácilmente imitables por los diferentes competidores que se encuentren en el mismo sector donde opera la organización en este caso el sector religioso. Sin embargo, la organización debe identificar el factor diferenciador, la cual le permita añadir valor al servicio final, puesto que esto hará que las personas elijan a la organización antes que a otras.

Aunque la finalidad de la idea estratégica busca posicionarse, para este caso va más allá, y se busca es establecer que las áreas funcionales y el personal de apoyo ejerzan un trabajo de manera conectada, con el fin de cada uno aporte al cumplimiento de los objetivos.

Hoy en día, es muy importante cuidar la percepción que tienen los usuarios actuales como los potenciales, ya que el interés que tengan incide de manera directa en la organización.

Con el fin de poder alcanzar lo establecido, la organización cuenta con las siguientes estrategias o bien mencionado sus ventajas frente al saber hacer:

Trabajo enfocado en la necesidad del usuario: al ser una entidad sin ánimo de lucro, que busca la transformación en las personas, la organización se ha enfocado en el trabajo personalizado, entendiéndose como la identificación oportuna de las necesidades de los usuarios que llegan a hacer uso de sus servicios, por eso se

busca que todo el personal de apoyo o colaboradores estén altamente capacitados con el fin de dar respuesta oportuna a dichas necesidades y encargarse de suplir las necesidades de quienes rodean a ese mismo usuario.

Valor a la marca: puesto que la entidad que da la cobertura para el desarrollo de las operaciones, es una organización que cuenta con más de veinte años de experiencia, Dios está Presente en Santander ha adquirido un reconocimiento dentro del sector religioso gracias a su experiencia.

8.2. FASE DE PENSAMIENTO Y DISEÑO INTELIGENTE DE LA ORGANIZACIÓN

8.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional son los diferentes hábitos, normas, valores que se transmiten a los grupos de interés de las organizaciones para definir el comportamiento que tendrá frente a otras y que a su vez es un elemento que la diferencia.

También, permite hacer análisis del personal que ejecuta el hacer de la organización, su estilo de liderazgo, valores, gustos, aptitudes, actitudes, haciendo que la entidad sea más efectiva, pues el trabajo se encamina por grupos similares.

Para la organización Dios Está Presente, tener una cultura definida se convierte en un punto vital, pues su trabajo está enfocado en ofrecer a los grupos un servicio de acuerdo a su necesidad, e identificar quienes de los grupos de interés internos suplen cada necesidad, eso hace que se constituya los grupos afines. Como la organización no tiene definida una cultura de manera clara, para cada miembro de la congregación a continuación, se presenta una propuesta de cultura organizacional basada en:

8.2.1.1. Valores corporativos.

Los elementos que definen y destacan a una organización que tienen el mismo fin organizacional son los valores, conformados por el logo, slogan colores representativos entre otro.

Los valores definen el comportamiento de cada colaborador de la entidad, y se transmiten unos a otros para orienta y determinar las actividades y el que hacer de la empresa basado en los objetivos.

Son muy importantes, su identificación delimita las estrategias, actuaciones, prioridades la manera y la actividad, así pues, definirlos hay que tener en cuenta a quien se está dirigiendo la organización, las expectativas y características de innovación. Una vez definidos debe haber una coherencia y cumplimiento de estos, que evidencias las características de la corporación.

Desde que la organización arranca su funcionamiento en el municipio ha contado con los siguientes valores:

- **Valores actuales de la organización.**

Compromiso: ser consientes en la importancia de llevar a cabo lo que se ha establecido, haciendo que se convierta en una realidad sin importar las adversidades, esforzándose para crecer de manera personal y corporativa.

Dedicación: tener firmeza para alcanzar los objetivos definidos.

Transformación: busca el cambio en las vidas de cada persona que pase o se mantengan en la entidad.

Ayuda: acción de colaboración y generosidad en el momento de una necesidad sea en una persona o grupos.

Los colaboradores de esta organización conocen los valores corporativos, sin embargo, al no ser partícipes en los procesos de toma de decisiones, no les permite sentirse como parte de esta cultura, por ende, es necesario que se construya una comunicación directa y clara entre la gerencia y colaboradores, viendo una imagen de la organización eficiente, reflejándose en la ejecución y alcance de los establecido en los ejes misionales.

Para poder atender a las necesidades internas y externas de la organización se propone incorporar los siguientes valores para complementar los ya existentes de acuerdo a los criterios de identificación. (Ver anexo 4).

- **Valores propuestos para la organización.**

Responsabilidad: característica dentro de la organización para comprometerse, esta garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

Solidaridad: es uno de los valores humanos por excelencia, que se define como la colaboración mutua en las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles.

Trabajo en equipo: trabajar de manera conjunta para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la organización.

Amor: es uno de los valores más importantes para la organización pues es la fuerza que impulsa para hacer las cosas de manera excelente, por eso se considera como el pilar del trabajo dentro de la organización.

Servicio: capacidad e intención permanente de ayudar, consolar y poder aportar desde la disposición de cada colaborador de la entidad.

8.2.1.2 definiciones de la ética organizacional.

Uno de los pilares elementales en las organizacionales es la ética empresarial, esta se basa en aplicar algunos principios, valores y normas éticos que son necesarios para el proceso de la toma de decisiones y el actuar de la organización, contribuyendo al éxito y la confiabilidad por parte de cada grupo de interés para la organización.

Además, busca que el liderazgo de la organización trabaje en esta parte de la mano con los colaboradores y que así pueda convertirse en algo innato de su cultura organizacional, facilitando trabajar de manera coordinada, pues también, deben comprender la responsabilidad y el compromiso que se tiene con los colaboradores, proveedores, y sobre todo usuarios y comunidad en general.

Mencionado esto, una organización que trabaja de manera transparente, está aportando al crecimiento de esta misma, pues genera dentro del clima laboral confianza de manera recíproca, y en todas las direcciones de mando, incrementando así mismo la satisfacción de los clientes, además, a la sociedad en general brinda una imagen corporativa seria, objeto que la organización ha deseado mantener, una imagen acreditada.

Actualmente la iglesia no cuenta de manera específica con una ruta, por lo tanto, para la entidad Dios está Presente, se propone una ética basada principalmente en los clientes o usuarios de los servicios, ya que se debe manejar toda la información con un carácter de confidencialidad, por lo que se recomienda establecer un código de ética organizacional, que sea claro para cada involucrado de la organización, haciendo que cada usuario, proveedor y sociedad en general unifiquen una conducta basados en las normas internas.

8.2.2. Gerencia integral

En la actualidad en muchas organizaciones se ven dos tipos de gerencia el especialista y los generalista, el primero se encarga de las tareas técnicas, y delimitadas los segundos son los que aspiran a una gerencia general, aunque la complejidad de la gerencia moderna obliga ir más allá de lo tradicional y buscar una gerencia capacitada en el manejo de las organizaciones del siglo XXI. (Sallenave, 1994).

- **Tipo de gerencia actual de la organización.**

El tipo de gerencia que rige la organización es un tipo de gerencia especialista, pues el gerente de esta organización según su saber ha tratado de guiar el resto de la organización, pero ha dejado a un lado la necesidad de poder ser integral. Por lo tanto, se presenta un tipo de dirección integral basado en:

- **Gerencia integral propuesta para la organización.**

Conforme a los puntos mencionados por Sallenave (1994) se muestra los que se pueden considerar para la gerencia integral de Dios Está Presente, viendo siempre la organización como un todo y no algo individual.

Gerente estratega: para que pueda labrar el futuro de la organización, este tipo de gerencia permite actuar ante la relación de entorno – organización y no solo observar. Genera una constante cuestión del objetivo y si está cumpliéndose a través de medios de control. Con este tipo de gerente se facilita la adaptación de la organización Dios Está Presente, buscando siempre oportunidades para hacer cada vez mejor las cosas.

Gerente organizador: la función de la organización es dar al grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea, además de definir las tareas de cada uno y las líneas de autoridad debe pensar en toda la organización, en sus grupos formales e informales, por lo tanto, es vital para Dios Está Presente implantarlo pues en una iglesia donde la vida social se ve muy notoria y debe brindar este tipo de alternativas para crear comunidad de compañerismo.

Gerente líder: para la entidad de investigación es el más importante pues el trabajo siempre está enfocado desde la persona como ser, este tipo de gerencia es basado en la administración de personas, la motivación, comunicación etc.

Al cumplir con estos tres puntos la organización alcanzará ser sensible a las personas, a conocer y conocer sus aspiraciones, fuerzas debilidades y como ayudar a canalizarles; sensible a los objetivos de la organización, permite tener las cosas claras sobre todo la visión, podrá encaminar cada objetivo individual al general, acomodándose a cada situación, es decir permitiendo ciertas situaciones que pueden ser vista como negativas, pero que más adelante pueden ser modificadas. Así que

> "Un líder que sea estratega no sabrá donde liderar, un líder que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su empresa no sabría hacia donde empujar la gente ni cómo hacerlo" (p. 31)

8.2.3. Identificación de los tipos de liderazgo

El liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores, influyen en el comportamiento de uno o más seguidores, en el mundo empresarial hay diversos modelos de liderazgo, los cuales se aplican de acuerdo a cada contexto de la organización. Cuando una persona ejerce liderazgo responde a ¿qué influye en

el comportamiento y en las acciones de otro? ¿Cumple las metas por medio de la dirección de colaboradores? ¿Inducen a realizar ciertos objetivos?

Por esto, es inevitable reconocer el tipo de liderazgo que ejerce los altos mandos, pues influirán de manera directa en el comportamiento, motivación, así como el rendimiento de cada uno de los colaboradores y a su vez se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios.

Mencionando esto, el liderazgo es clave, pues un buen líder encamina a la organización al éxito, sin este, es difícil que una empresa funcione de manera correcta, pues el que guía está influyendo constantemente para un trabajo en sinergia. No está de más, resaltar que el liderazgo se ve trazado por el tipo de cualidades y habilidades que tiene cada ser para la ejecución de las labores en cada área que estén dentro de su responsabilidad.

Entonces, para las empresas es trascendental establecer el tipo de liderazgo positivo, el cual integre y promueva la unión dentro de la organización, mejorando el bienestar de las personas, pues en este caso con mayor peso pues se dedican al trabajo social.

De acuerdo con esto, el tipo de liderazgo y características que se identificó para la organización son:

- **Tipo de liderazgo actual.**

Autocrático: pues las decisiones se toman solo por el directivo y los colaboradores solo deben acatar, es decir está orientado a la tarea, se caracteriza por ser una organización basada en el poder pues la comunicación es baja, esto ha causado desmotivación pues muchas veces los colaboradores no comprenden el rumbo de la organización.

- **Tipo de liderazgo propuesto para la organización.**

Liderazgo bidimensional: permitirá a la organización combinar el tipo de liderazgo orientado hacia las personas como a las tareas. Para la organización esto liderazgo es valioso, pues hay decisiones que son fundamentales a la hora de tomarlas, pero la mayoría puede haber confianza con el resto de equipo y apoyarse en la riqueza de sus conocimientos.

Liderazgo transformacional: este liderazgo tiene un enfoque que provoca un cambio en los individuos y en los sistemas sociales, crea un cambio valioso y positivo en cada seguidor con el objetivo de desarrollar seguidores en líderes, haciéndolo de manera autentica, y mejorando así la motivación y la moral de cada colaborador.

Tabla 16. Criterios de diferenciación entre los tipos de liderazgo actual y el propuesto.

	Preguntas Claves	**Liderazgo actual**		**Liderazgo propuesto**	
		Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple
1	¿Trae consecuencias efectivas sobre los colaboradores?		**X**	**X**	
2	¿Pueden participar de él?			**X**	
3	¿Genera comunicación asertiva en el equipo de trabajo?		**X**	**X**	
4	¿Produce bienestar en el desarrollo de las actividades de la organización?		**X**	**X**	

Fuente: Elaboración propia.

9. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

9.1. FASE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

9.1.1. Diseño de estrategias de valor para los grupos de interés.

Cada vez donde los cambios llevan a la gran variedad de servicios o productos, las organizaciones deben tener clara sus propuestas de valor, y el sector religioso no es la excepción; las personas buscan el valor agregado de cada organización, por lo tanto, la propuesta de valor debe buscar siempre ser innovadora para poder tener organizaciones cada día en una mejora continua satisfaciendo las necesidades de cada grupo de enfoque.

Para diseñar las estrategias para los grupos de interés se debe tener claridad a quien está dirigido el servicio, las necesidades, gustos etc. También las estrategias deben estar encaminadas a la misión y visión para así determinar las acciones concretas.

De acuerdo al análisis de grupos de interés para los cuales se deben establecer las estrategias son:

Grupos de interés internos: involucra líderes y colaboradores, niños, adolescentes y preadolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores.

Grupos de interés externos: población en condición de vulnerabilidad y los institutos de seminarios externos.

- **Líderes y servidores:** la organización desarrolla una relación de cooperativismo para juntos alcanzar un objetivo común.

- **Niños, preadolescente y adolescentes:** la relación se basa en beneficiarse de las actividades de transformación acorde a su edad que ofrece la organización.
- **Jóvenes:** la relación se basa en beneficiarse de las actividades de transformación acorde a su edad que ofrece la organización.
- **Adultos y adulto mayor:** la relación se basa en beneficiarse de las actividades de transformación acorde a su edad que ofrece la organización.
- **Población en condición de vulnerabilidad:** la relación se basa en beneficiarse de las actividades acorde a su necesidad específica que ofrece la organización.
- **Institutos de seminarios bíblicos externos:** se basa en establecer conexión para el desarrollo de la formación y capacitaciones para los diferentes ministerios.

De acuerdo con la identificación de los grupos de interés la organización, se plantea las siguientes estrategias con el fin de general valor a cada grupo y lograr alcanzar su satisfacción.

Tabla 17. Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a los grupos de interés de la organización Dios está Presente.

	Grupos de interés			
	Membresía (usuarios)	**Líderes y servidores**	**Institutos de seminario**	**Población en condición de vulnerabilidad**
Estrategias de valor propuestas	Acercar a todos los procesos que ofrece la organización a cada miembro sin distinciones.	Fomentar la motivación, el desarrollo de las capacidades, talentos, y disposición de cada colaborador, ofreciendo oportunidades de crecimiento en su servicio y expectativas personales.	Fortalecer vínculos con institutos de teología.	Construir un programa de banco de alimentos dentro de la organización.
	Reconocer y priorizar las necesidades de cada usuario desde el mismo instante que este se afilia a la organización.	Generar espacios participativos para la toma de decisiones de la organización.	Establecer convenios para validar los créditos académicos de los programas de estudios doctrinales de la organización con los programas de educación superior.	Coordinar los procesos de restauración de personas en condición de drogadicción con centros de restauración Cristianos.

	Generar el acompañamiento continuo por parte de la organización, durante todas las etapas de los procesos del usuario.	Facilitar los procesos de capacitación en el desarrollo del liderazgo y formación teológica.	Generar vínculos académicos solo con institutos bíblicos de certificación en programas de doble titulación.	Fortalecer el programa de acompañamiento a ancianatos y cuidado de adulto mayor en estado de abandono.
		Articular las actividades desarrolladas por cada líder y servidor dentro de la organización para conseguir mayor sinergia.		Institucionalizar el proyecto de capellanía dentro de la organización priorizando la atención de cárceles y hospitales.

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Diseño de estrategias por áreas

Las empresas para alcanzar niveles de competitividad requieren establecer estrategias por cada una de sus áreas, pues esto da mayor claridad en cada proceso, ayudando a establecer las rutas para el alcance de los objetivos establecidos de manera específica, que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y así mismo fortalecer los procesos en el transcurso del tiempo.

Con base en los requerimientos del mercado y del entorno, y los recursos de la entidad se plantea las siguientes estrategias por área.

Tabla 18. Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a las áreas funcionales de la organización Dios está Presente.

estrategias de competitividad propuestas	Áreas funcionales					
	Área pastoral	**Junta directiva**	**Área de obra social y capellanía**	**Área de enseñanza**	**Áreas de servicio**	**Área administrativa y contable**
	Implementar programas de capacitación para el manejo administrativo de la organización	fortalecer un comité de supervisión del cumplimiento de estatus de la organización	Establecer un coordinador de capellanía encargado de ejecutar y supervisar los proyectos.	Ofertar programas de formación bíblica	Establecer coordinadores por cada área de servicio.	Implementar herramientas financieras
	Implementar una mesa técnica para el desarrollo operativo de la visión y misión de la organización.	Fortalecer el gobierno encargado de aplicar el reglamento interno	Impulsar proyectos para el trabajo con la comunidad en general	Ofrecer los servicios ministeriales utilizando diferentes herramientas (TICS)	Llevar a cabo programas de capacitación y formación para el buen funcionamiento de cada área.	Establecer planes de seguimiento a los objetivos de la organización

	Crear una ruta para la evaluación de proyectos ministeriales dentro de la organización. .	Dinamizar el programa pro templo.	Establecer relaciones para tener convenios con otras instituciones que desarrollen actividades sociales.	Desarrollar el programa de formación para el liderazgo de la organización.	Generar una alta motivación en la membresía para la participar de las convocatorias de colaboración de dichas áreas	Implementar un sistema de base de datos y seguimiento de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

9.2. FASE DE CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.2.1. Diseño del plan de acción acorde a los objetivos y metas.

Las entidades para alcanzar el éxito, necesitan implantar procesos de planeación, que consiste en escoger proyectos y establecer sus objetivos. Para este este proceso se requiere la toma de decisiones por parte de los dirigentes, pues entre la gran variedad de opciones, deben seleccionar el plan de acción apto para la organización, para así lograr el cumplimento de lo establecido dentro de cada objetivo.

Es así como, el plan de acción facilita determinar los objetivos que la entidad requiere alcanzar mediante un plan de acción, el cual determina los tiempos, recursos que deben asignarse para la ejecución de estos.

La determinación de esta herramienta administrativa es de gran importancia, pues, es la manera de controlar el cumplimiento de los objetivos y los tiempos establecidos para lograr la meta propuesta, de la misma manera, permite la evaluación mediante los indicadores de gestión y así poder hacer modificaciones si fuera necesario para ir dando respuesta a las necesidades de manera oportuna.

Para la organización Dios está Presente, se propone a continuación los siguientes planes de acción de acuerdo a los siguientes proyectos.

Proyecto 1 análisis interno y externo: para el presente trabajo a partir del análisis de recursos y capacidades, y la matriz de evaluación de factores externos se plantea la aplicación de la matriz DOFA, con el fin de determinar los factores internos y externos que benefician o dificultan la actividad de la entidad. Después se plantean las estrategias y posteriormente el plan de acción que se empleará para llevar a cabo estas.

La matriz DOFA o FODA es la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas, la cual es una herramienta de conciliación que ayuda a la gerencia a desarrollar cuatro tipos de estrategias, las cuales son: FO, DO, FA, DA. (David, 2008). A continuación, se muestra la DOFA para la organización Dios está Presente.

Tabla 19. Matriz DOFA.

DOFA Nota: Los números asignados a las características presentadas corresponden al orden priorizado de las mismas.	**FORTALEZAS** 1. Pastorado comprometido para el desarrollo de la misión organizacional. 2. Instalaciones propia y amplia para el desarrollar de sus actividades. 3. Portafolio variado en los servicios ofrecidos. 4. Base sólida de colaboradores voluntarios. 5. Consolidación en las actividades ofrecidas a los usuarios. 6. Servicios enfocados a la necesidad de los usuarios. 7. Experiencia en el desarrollo de las actividades. 8. Alianzas estratégicas con proveedores.	**DEBILIDADES** 1. Falta de formación teológica en el liderazgo de apoyo. 2. Déficit en el trabajo en equipo. 3. Inexistencia de planeación en la administración. 4. No existe visión clara. 5. Desarticulación entre los colaboradores de la organización. 6. Falta de sistemas financieros. 7. Procesos académicos no estandarizados. 8. Falta de conocimiento administrativo en el liderazgo de la organización. 9. Falta de medios de comunicación.
OPORTUNIDADES 1. Crecimiento de la población. 2. Innovación en las herramientas tecnológicas. 3. Políticas públicas municipales para fortalecer el trabajo de las organizaciones basadas en la fe. 4. Variedad de institutos bíblicos y teológicos. 5. Acceso a asesores administrativos. 6. Políticas públicas para construcción del tejido social 7. Innovación en las alianzas para la prestación de los servicios.	**Estrategias FO** F_3O_3. Destacar y promocionar los servicios ofrecidos para dar un panorama claro y atractivo a los usuarios. $F_1O_{1,3}$. Expandirse en otras zonas del municipio. F_4O_6. Llevar a cabo los diferentes programas de la agenda 20-30. F_8O_7 Establecer nuevas alianzas estrategias con proveedores para la prestación de los diferentes eventos para mayor accesibilidad para los usuarios. .	**Estrategias DO** D_1O_4. Desarrollar capacitaciones bíblico-teóricas, que estimulen el desarrollo integral en los colaboradores. $D_{2,3,8}O_5$. Implementar capacitaciones en técnicas administrativas y gerenciales. D_9O_2. Creación de perfiles en las redes sociales.

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Cambios en las políticas gubernamentales. 2. Cambios en el derecho constitucional a la libertad de cultos en Colombia. 3. Modificación de las normas urbanísticas para el uso de suelos de la organización. 4. Otras entidades tienen mejores estandarizaciones en los procesos.	F_6A_1. Creación de estrategias de adaptación a los cambios.	D_3A_4 Desarrollar procesos de planeación estratégica que permitan estandarizar procesos y realizar seguimiento a los planes de la organización y así mismo conocer a tiempo las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Definidas las estrategias a partir del análisis interno y externo con la herramienta de la matriz DOFA, las cuales se encuentran en concordancia también con los objetivos organizacionales, así mismo con la visión están:

- F_3O_3. Destacar y promocionar los servicios ofrecidos para dar un panorama claro y atractivo a los usuarios.
- $F_1O_{1,3}$. Expandirse en otras zonas del municipio.
- F_4O_6. Llevar a cabo los diferentes programas la agenda 20-30.
- F_8O_7 Establecer nuevas alianzas estrategias con proveedores para la prestación de los diferentes eventos para mayor accesibilidad para los usuarios.
- D_1O_4. Desarrollar capacitaciones bíblico-teóricas, que estimulen el desarrollo integral en los colaboradores.
- $D_{2,3,8}O_5$. Implementar capacitaciones en técnicas administrativas y gerenciales.
- D_9O_2. Creación de perfiles en las redes sociales.
- F_6A_1. Creación de estrategias de adaptación a los cambios.

- D_3A_4 Desarrollar procesos de planeación estratégica que permitan estandarizar procesos y realizar seguimiento a los planes de la organización y así mismo conocer a tiempo las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se propone para la entidad el siguiente plan de acción con el fin poder controlar las estrategias planteadas para el desarrollo del plan análisis interno y externo.

Tabla 20. Plan de acción para el proyecto de análisis interno y externo de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023.

Proyecto análisis interno y externo	**Estrategia**	**Indicador de gestión**	**¿Cómo?**	**¿Con qué?**	**¿Cuánto?**	**¿Cuando?**	**Responsable**
			Acciones inmediatas	**Recursos necesarios**	**Presupuesto**	**Plazo**	**¿Quién?**
	Destacar y promocionar los servicios ofrecidos para dar un panorama claro y atractivo a los usuarios.	Estadísticas de interacciones en las diferentes redes sociales	*Llevar a cabo una campaña de difusión en redes sociales.	Tecnológico Humano Financiero	$0	anual	Junta directiva
			*Contratación de un community manager.	Financiero	$1.500.000	Trimestre	Coordinación de medios y comunicación.
	Expandirse en otras zonas del municipio.	#de iglesias plantadas en zonas aledañas	Hacer impactos en zonas donde se desea plantar las nuevas sedes.	Humano y financiero	$900.000	anual	Pastoral y evangelismo

	Llevar a cabo los diferentes programas la agenda 20-30.	#de proyectos realizados	Desarrollar proyectos de impacto social, dentro de las áreas propuestas por la agenda 20-30.	Humano	$3.600.000	36 meses	Área de capellanía y obra social
	Establecer nuevas alianzas estrategias con proveedores para la prestación de los diferentes eventos para mayor accesibilidad para los usuarios.	%de convenios con proveedores	Ajustarse a los cambios del mercado con nuevas alianzas que den mejores ofertas para atender al público.	Tiempo	$600.000	36 meses	Área administrativa y contable
	Desarrollar capacitaciones bíblico-teóricas, que estimulen el desarrollo integral en los colaboradores.	%de colaboradores capacitados	Ofrecer becas de estudio.	Financiero	$1.000.000	Anual	Pastoral
			Motivarlos a hacer parte de los programas formativos de la organización para el desarrollo ministerial.	Humano Tecnológico	$0	mensual	Área de educación y pastoral
	Capacitar a la gerencia en técnicas administrativas.	%avance en los procesos de la planeación estratégica	Desarrollo de una planeación estratégica midiendo la satisfacción de los usuarios.	Humano	$1.000.000	36 meses	Pastoral
	Creación de perfiles en las redes sociales.	# de seguidores en el municipio	Uso de las redes sociales gratuitas (Facebook, instagram y YouTube).	Tecnológico	$0	Una vez	Coordinación de medios y comunicaciones.

	Creación de estrategias de adaptación a los cambios.	%estrategias oportunas aplicadas	Realizar análisis en conjunto de los cambios políticos, económicos y determinar el impacto para la organización.	Humano	$0	semestral	Área administrativa Pastoral Junta directiva
	Desarrollar procesos de planeación estratégica que permitan estandarizar procesos y realizar seguimiento a los planes y así mismo conocer a tiempo las necesidades de los clientes.	%avance en los procesos de la planeación estratégica	Desarrollar una ruta de procesos para cada una de las áreas funcionales.	Humano Financiero	$600.000	Anual	Junta directiva

Fuente. Elaboración propia.

Proyecto 2 fortalecimientos de las áreas funcionales: para el desarrollo de este trabajo, se diseñaron estrategias para la generación de valor, sin embargo, para que sean eficientes es necesario establecer un plan de acción que permita fijar las acciones inmediatas para la realización de dichas estrategias.

Por lo tanto, se sugirieron estrategias para cada área, que le permitieran a la organización ser más competitiva, ya que la conduce a una mejor posición pues permite fortalecer los procesos internos de esta.

De acuerdo a esto se recomienda el siguiente plan de acción para la organización con el fin de ser capaz de controlar las estrategias para el desarrollo del fortalecimiento de las unidades o áreas.

Tabla 21. Plan de acción propuesto para el Proyecto 2 fortalecimientos de las áreas funcionales de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023.

	Estrategia	Indicador de gestión	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuánto?	¿Cuando?	Responsable
			Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Presupuesto	Plazo	¿Quién?
Proyecto fortalecimiento de las áreas funcionales	Capacitar a la gerencia para el manejo administrativo de la organización	# De programas implementados.	Adquirir un servicio de asesoría y capacitación profesional virtual en manejo organizacional	Financiero y tecnológico	$1.500.000	3 meses	pastoral
	Implementar una mesa técnica para el desarrollo operativo de la visión y misión de la organización.	% De implementación.	Construcción de mesa técnica.	Humano y financiero	$ 0	Semestral	Pastoral
	Crear una ruta evaluación de proyectos ministeriales dentro de la organización.	% De creación de la ruta.	Creación de un comité evaluador de proyectos.	Humano y financiero.	$ 0	Semestral	Pastoral
	fortalecer el comité de supervisión del cumplimiento de estatus de la organización	# de talleres, foros y entrenamientos aplicados	Desarrollar talleres, foros, y entrenamientos en veeduría.	Humano, tecnológico y financiero.	$ 0	Semestral	pastoral
	Fortalecer el gobierno encargado de aplicar el	# De talleres, foros y capacitaciones	Desarrollar talleres, foros y capacitación	Humano, tecnológico	$ 0	Semestral	pastoral

	reglamento interno	en gobierno eclesiástico.	en gobierno eclesiástico	y financiero.			
	Dinamizar el programa pro templo.	# Numero de estrategias generadas	Generar estrategias de financiación.	Humano y financiero	$ 0	Bimensual	Pastoral y área administrativa y contable
	Establecer un coordinador de capellanía encargado de ejecutar y supervisar los proyectos.	Coordinador elegido.	Realizar convocatoria en el diaconado para elegir coordinador.	humano	$ 0	5 meses	pastoral
	Impulsar proyectos para el trabajo con la comunidad en general	#De proyectos gestionados	Gestionar proyectos comunitarios.	Humano, tecnológico y financiero	$ 0	anual	Pastoral, Área de obra social y capellanía.
	Establecer relaciones para tener convenios con otras instituciones que desarrollen actividades sociales.	# Número de relaciones establecidas.	Conectar con instituciones que desarrollen obra social afines a la organización.	humanas	$0	anual	Pastoral, Área de obra social y capellanía.
	Ofertar programas de formación bíblica	# número de programas ofertados por la organización	Preparar los programas de formación a ofertar	Humanos y tecnológico	$ 0	anual	pastoral
	Ofrecer los servicios ministeriales utilizando diferentes herramientas (TICS)	Plataformas web puestas en marcha	crear y configurar cuentas y perfiles de las aplicaciones web a usar	Humano y tecnológico	$ 0	anual	Área de enseñanza
	Desarrollar el programa de formación para el liderazgo de la organización	# De niveles de formación construidos	Construir los diferentes niveles de formación del programa de liderazgo	Humano y tecnológico	$ 200.000	anual	Área de enseñanza

	Establecer coordinadores por cada área de servicio.	Coordinadores elegidos por cada área.	Elegir vía convocatoria a cada coordinador.	humano	$ 0	Inicio de año	Área de servicios.
	Llevar a cabo programas de capacitación y formación para el buen funcionamiento de cada área.	# De capacitaciones realizadas	Capacitar de acuerdo a los requerimientos de cada área de servicio	Humano y tecnológico	$ 900.000	anual	Área de servicios.
	Generar una alta motivación en la membresía para la participar de las convocatorias de colaboración de dichas áreas	% en el incremento de participación.	Desarrollar una pedagogía clara y sencilla para dar a conocer cada área de servicio.	Humano y tecnológico	$ 0	Semestral	Coordinador por área de servicios.
	Implementar herramientas financieras	Herramientas puestas en marcha	Sistema contable en Excel.	Humano, financiero y tecnológico	$ 0	Única vez	Área administrativa y contable.
	Establecer planes de seguimiento a los objetivos de la organización	% de objetivos alcanzados	Uso de herramientas para el seguimiento de objetivos	Humano y tecnológico	$ 0	Mensual	Área administrativa y contable.
	Implementar un sistema de base de datos y seguimiento de los usuarios.	Herramientas puestas en marcha	Implementar el software Redil	Humano, financiero y tecnológico	$ 1.284.000	Trimestral	Área administrativa y pastoral.

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto 3 identificaciones de grupos de interés: así mismo se propuso estrategias para la generación de valor a los grupos de interés de la organización con la intensión de posicionar la organización frente a los usuarios, brindándoles a estos una organización que sea más interesante y relevante para responder a sus expectativas.

Para poder controlar que las estrategias planteadas se estén cumpliendo, se presenta el siguiente plan de acción:

Tabla 22. Plan de acción propuesto para el proyecto 3, identificación de los grupos de interés de la organización Dios está Presente para el periodo 2020-2023.

	Estrategia	**Indicador de gestión**	**¿Cómo?**	**¿Con qué?**	**¿Cuánto?**	**¿Cuando?**	**Responsable**
			Acciones inmediatas	**Recursos necesarios**	**Presupuesto**	**Plazo**	**¿Quién?**
	Acercar a todos los procesos que ofrece la organización a cada miembro sin distinciones.	%de usuarios participes en los procesos organizacionales	dar a conocer cada proceso en los diferentes grupos de conexión	humano	$0	quincenal	pastoral
			Vincular al liderazgo para generar relación con los procesos.	humano	$0	mensual	pastoral
			Facilitar el acceso a diferentes programas de manera virtual	Tecnológico	$0	anual	pastoral
	Reconocer y priorizar las necesidades de cada usuario desde el mismo	Entrevista aplicada	Llevar a cabo una entrevista a cada uno por parte de un mentor	Humano	$0	Semanal	Área de servicio

	instante que este se afilia a la organización.						
	Generar el acompañamiento continuo por parte de la organización, durante todas las etapas de los procesos del usuario.	%de personas acompañada	Generar en cada uno de los líderes y servidores cultura de cuidado.	Humano	$0	Mensual	Pastoral
	Fomentar la motivación, el desarrollo de las capacidades, talentos, y disposición de cada colaborador, ofreciendo oportunidades de crecimiento en su servicio y expectativas personales.	% de satisfacción de los Colaboradores	Crear una encuesta de satisfacción interna digital	Tecnológico humano	$0	semestral	pastoral
			Contacto cercano para conocer las expectativas de los colaboradores	humano	$0	semanal	pastoral
			Apoyar en el crecimiento y desarrollo ministerial	humano	$0	semestral	Pastoral
	Generar espacios participativos para la toma de decisiones de la organización.	% de eficacia en reuniones para el gobierno congregacional	Establecer reunión de gobierno congregacional	humano	$0	quincenal	Junta directiva
	Facilitar los procesos de capacitación en el desarrollo del liderazgo y formación teológica.	# de niveles ofrecidos para el desarrollo en la formación	Ofrecer programas por niveles en plataformas virtuales para el fácil acceso	Tecnológico Humano	$0	semestral	Enseñanza pastoral
	Articular las actividades desarrolladas por cada líder	#actividades desarrolladas de	Programar un cronograma de	Humano	$0	semestral	Pastoral

	y servidor dentro de la organización para conseguir mayor sinergia.	manera optima	actividades para así asignar responsables por actividad a desarrollar				
	Fortalecer vínculos con institutos de teología.	#de vínculos	Generar relaciones con los institutos de formación.	Humano	$0	Anual	Pastoral
	Establecer convenios para validar los créditos académicos de los programas de estudios doctrinales de la organización con los programas de educación superior.	#de créditos validados	Producir los requisitos que sean necesarios para la validación de créditos.	Financiero	$100.000	Anual	Enseñanza
	Generar vínculos académicos solo con institutos bíblicos, de certificación en programas de doble titulación.	#de vínculos establecidos	Realizar una investigación de los institutos	Tecnológico Humano	$0	anual	Enseñanza
	Construir un programa de banco de alimentos dentro de la organización.	%de ejecución del programa	Establecer convenios con donantes de alimentos	Humano	$0	Mensual	Capellanía y obra social
	Coordinar los procesos de restauración de personas en condición	%de personas restauradas	Participar de los procesos de manera voluntaria, en el apoyo espiritual y emocional en establecimie	humano	$0	semestral	Capellanía y obra social

	de drogadicción con centros de restauración Cristianos.		ntos de restauración				
			Establecer relaciones con los centros de restauración	humano	$0	mensual	Capellanía y obra social pastoral
			Capacitarse en el trabajo con personas que consumo sustancias psicoactivas	humano financiero	$360.000	anual	Capellanía y obra social Pastoral
	Fortalecer el programa de acompañamiento a ancianatos y cuidado de adulto mayor en estado de abandono.	%de acompañamiento	plantear proyectos para el acompañamiento al adulto mayor	Humano Financiero	$600.000	Semestral	Capellanía y obra social
	Institucionalizar el proyecto de capellanía dentro de la organización priorizando la atención de cárceles y hospitales.	#de personas formadas	Ofrecer 30% de una beca para Titular personas en capellanía.	Financiero	$420.000	Anual	Pastoral

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el presupuesto total de las actividades de acuerdo a cada estrategia, reflejando el costo total del proyecto durante los tres años de la planeación.

Tabla 23. Presupuesto total del proyecto.

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES						
Estrategias	Actividades	periodo de ejecución	unidad de tiempo	frecuencia	Precio unitario	total
Estrategias análisis interno y externo	Llevar a cabo una campaña de difusión en redes sociales.	durante el año 2021	mensual	12	$ -	$ -
	Contratación de un community manager.	Primer trimestre del 2021	mensual	3	$ 500.000	$ 1.500.000
	Hacer impactos en zonas donde se desea plantar las nuevas sedes.	uno cada año	anual	3	$ 300.000	$ 900.000
	Desarrollar proyectos de impacto social, dentro de las áreas propuestas por la agenda 20-30.	un proyecto cada seis meses durante el periodo de planeación.	cada 6 meses	6	$ 600.000	$ 3.600.000
	Ajustarse a los cambios del mercado con nuevas alianzas que den mejores ofertas para atender dicho público.	cada semestre durante el periodo de planeación	semestral	6	$ 100.000	$ 600.000
	Ofrecer becas de estudio.	una vez durante el periodo de planeacion	anual	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
	Motivarlos a hacer parte de los programas formativos de la organización para su desarrollo ministerial.	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Desarrollo de una planeación estratégica midiendo la satisfacción de los usuarios.	durante el año 2021	anual	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
	Innovar en las redes sociales gratuitas (Facebook, instagram y YouTube).	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Realizar análisis en conjunto de los cambios políticos, económicos y determinar el impacto para la organización.	cada semestre durante el periodo de planeación	semestral	6	$ -	$ -
	Desarrollar una ruta de procesos para cada una de las áreas funcionales.	uno cada año	anual	3	$ 200.000	$ 600.000
	TOTAL ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO					$ 9.200.000

Estrategias por áreas funcionales.	Adquirir un servicio de asesoría y capacitación profesional virtual en manejo organizacional	Durante el primer trimestral del año 2021	mensual	3	$ 500.000	$ 1.500.000
	Construcción de mesa técnica.	durante el primer semestre del año 2021	semestre	1	$ -	$ -
	Creación de un comité evaluador de proyectos.	durante el primer semestre del año 2021	semestre	1	$ -	$ -
	Desarrollar talleres, foros, y entrenamientos en veeduría.	cada semestre durante el periodo de planeación	anual	3	$ -	$ -
	Desarrollar talleres, foros y capacitación en gobierno eclesiástico	cada semestre durante el periodo de planeación	anual	3	$ -	$ -
	Generar estrategias de financiación.	cada dos meses	mensual	18	$ -	$ -
	Realizar convocatoria en el diaconado para elegir coordinador.	cada cinco meses	-		$ -	$ -
	Gestionar proyectos comunitarios.	un proyecto por año	anual	3	$ -	$ -
	Conectar con instituciones que desarrollen obra social afines a la organización.	un vez por año	anual	3	$ -	$ -
	Preparar los programas a ofertar	una vez por año	anual	3	$ -	$ -
	crear y configurar cuentas y perfiles de las aplicaciones web a usar	Durante el primer trimestral del año 2021	mensual	3	$ -	$ -
	Construir los diferentes niveles de formación del programa de liderazgo	primer año del 2021	anual	1	$ 200.000	$ 200.000
	Elegir vía convocatoria a cada coordinador.	primer mes del año 20221	una vez	1	$ -	$ -
	Capacitar de acuerdo a los requerimientos de cada área de servicio	durante el primer año del 2021	anual	3	$ 300.000	$ 900.000
	Desarrollar una pedagogía clara y sencilla para dar a conocer cada área de servicio.	cada semestre durante el periodo de planeación	semestral	6	$ -	$ -
	Sistema contable en Excel.	para el primer peridod del 2021	una vez	1	$ -	$ -
	Uso de herramientas para el seguimiento de objetivos	desde el primer mes	mensual	36	$ -	$ -
	Implementar el software Redil	para el primer periodo del 2021	una vez	12	$ 107.000	$ 1.284.000
	TOTAL ESTRATEGIAS POR ÁREAS FUNCIONALES					**$ 3.884.000**

Estrategias por grupos de interés.	Dar a conocer cada proceso en los diferentes grupos de conexión		quincenal	72	$ -	$ -
	Vincular al liderazgo para generar relación con los procesos	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Facilitar el acceso en a diferentes programas de manera virtual	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Llevar a cabo una entrevista electronica a cada usuario por parte de un mentor	una vez por semana	semanal		$ -	$ -
	Generar en cada uno de los líderes y servidores cultura de cuidado.	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Crear una encuesta de satisfacción interna digital	cada semestre durante lel peridodo de planeación	semestral	6	$ -	$ -
	Contacto cercano para conocer las expectativas de los colaboradores	cada semana	semanal		$ -	$ -
	Apoyar en el crecimiento y desarrollo ministerial	Cada semestre	semestral	6	$ -	$ -
	Establecer reunión de gobierno congregacional		quincenal	72	$ -	$ -
	Ofrecer programas por niveles en plataformas virtuales para el fácil acceso	Cada semestre	semestral	6	$ -	$ -
	Programar un cronograma de actividades para así asignar responsables por actividad a desarrollar	Cada semestre	semestral	6	$ -	$ -
	Generar relaciones con los institutos de formacion	una vez por año	anual	3	$ -	$ -
	Producir los requisitos que sean necesarios para la validación de créditos.	durante el primer año del 2021	anual	1	$ 100.000	$ 100.000

	Realizar una investigación de institutos	una vez por año	anual	3	$ -	$ -
	Establecer convenios con donantes de alimentos	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Participar de los procesos de manera voluntaria, en el apoyo espiritual y emocional en establecimientos de restauración	cada semestre durante lel peridodo de planeación	semestral	6	$ -	$ -
	Establecer relaciones con los centros de restauración	cada mes	mensual	36	$ -	$ -
	Capacitarse en el trabajo con personas de consumo de sustancias psicoactivas	una vez por año	anual	3	$ 120.000	$ 360.000
	Plantear proyectos para el acompañamiento al adulto mayor	Cada semestre	semestral	6	$ 100.000	$ 600.000
	Ofrecer el 20% de una beca para Titular personas en capellanía.	una vez por año	anual	3	$ 140.000	$ 420.000
	TOTAL ESTRATEGIAS POR GRUPO DE INTERÉS					$ 1.480.000
TOTAL PROYECTO						**$ 14.564.000**

Fuente: Elaboración propia

10. ADAPTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.1. FASE DE ADAPTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

Realizar seguimiento compone un conjunto de actividades como análisis y recopilación de la información del proyecto, a medida que se determinan las estrategias, metas y actividades que han sido planificadas para cada fase del trabajo, con este seguimiento la organización puede conocer aquellos factores que no están funcionando, o si bien se están dando de manera adecuada, permitiendo así evaluar los resultados de sus estrategias. Con el planteamiento del CMI le permitirá a la organización Dios está Presente determinar si los recursos dispuestos para cada área son los adecuados y si se están cumpliendo con lo proyectado. Además, establecer los mecanismos, el tiempo de progreso de la evaluación de metas, indicadores y responsables así como, conocer si es necesario realizar mejoras de manera oportuna.

10.1.1 Diseño de cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral ayuda a la gerencia a tomar decisiones que impulsa a la organización a actuar de manera adecuada, logrando en un futuro los resultados establecidos. El cuadro de mando integral proporciona a la gerencia un marco amplio que aporta una visión global de la organización, para ello es necesario establecer los objetivos organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, estos factores serán los que integran el CMI.

La construcción del CMI le permite a la organización hacer seguimiento a los objetivos estratégicos, los cuales dan respuesta a las estrategias planteadas y a las acciones del día a día. En la siguiente tabla se muestra los objetivos estratégicos.

Tabla 24. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	
Perspectiva financiera	**Perspectiva procesos**
• Canalización del 100% los recursos económicos hacia el destino para los que han sido donados.	• Dinamizar el trabajo articulado entre líderes, servidores y áreas de la organización para el cumplimiento de sus metas mensuales, con un índice de colaboración mayor al 30%.
	• Uso de las TICS para facilitar el acceso mensual al 100% de los servicios de predicación y enseñanza ofrecidos por la organización.
	• Estandarizar el 100% de los procesos de la administración pastoral incluyendo seguimiento a los planes de trabajo y el conocimiento en tiempo real de las necesidades semanales de los usuarios.
Perspectiva cliente o usuario	**Perspectiva aprendizaje y crecimiento**
• Involucrar al 80% de los miembros de la organización, en los procesos de transformación ofrecidos cada mes.	• Capacitar de manera gratuita mensualmente, en liderazgo y teología al 100% del voluntariado de la organización.
• Acompañar de manera continua al usuario durante todas las etapas bimestrales de sus procesos de transformación en al menos un 60%	
• Responder a las solicitudes mensualmente de ayuda social en el menor tiempo posible (máximo 8 días).	• Capacitar mensualmente el 100% de las áreas de servicio en técnicas y herramientas operativas y doctrinales para una mejora continua en el servicio prestado.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para el análisis de los objetivos estratégicos de la organización Dios está Presente se define las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera: la entidad al ser una organización no lucrativa, esta perspectiva está enfocada en la inversión de los recursos de manera eficiente, para poder alcanzar los objetivos misionales, dando satisfacción a los usuarios tanto internos como externos, haciendo énfasis más a la calidad del servicio y a la ética.

- Perspectiva de cliente: se distingue fundamentalmente porque las actividades de la organización son basadas para beneficiar a estos, siendo el objetivo y la razón de existir de la organización, además de reforzar la imagen y el trabajo del tercer sector en este caso el sector religioso en la sociedad.

- Perspectiva de procesos internos: permitirá detectar las actividades que se deben potencializar para la atención social y espiritual.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se enfoca en el crecimiento y la formación, entrenamiento y capacitación de los colaboradores, puesto que esto les permite llevar a cabo sus tareas de manera asertiva, aunque lo hagan de manera voluntaria, esto permitirá cumplir con los propósitos corporativos de manera eficiente, eficaz y al menor costo posible.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral para el seguimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas.

Tabla 25. Cuadro de mando integral propuesto para organización Dios está Presente.

Cuadro de mando integral CMI							
Perspectiva financiera							
Objetivo Estratégico	**Indicador**	**Fórmula de cálculo**	**Unidad**	**Frecuencia de Medición**	**Meta**	**resultado**	**Responsable**
Canalización del 100% los recursos económicos hacia el destino para los que han sido donados.	Relación de inversión de los recursos obtenidos	Recursos invertidos/recursos obtenidos) * 100	%	Mensual	100%		Área administrativa y contable
Perspectiva cliente							
Involucrar al 90% de los miembros de la organización, en los procesos de transformación ofrecidos cada mes.	Relación de miembros involucrados en los procesos	(Número de miembros involucrados/ número total de miembros) * 100	%	Mensual	90%		Pastoral y junta directiva
Acompañar de manera continua al usuario durante todas las etapas bimestrales de sus procesos de transformación en al menos un 60%	Relación de etapas desarrolladas en el historial del usuario por bimestre.	∑ (cantidad de etapas trabajadas bimestralmente con los usuarios) / ∑ (número total de etapas a desarrollar bimestralmente con los usuarios)	%	Bimestral	>60%		Pastoral, área de servicios y junta directiva.
Responder a las solicitudes mensualmente de ayuda social en el menor tiempo posible (máximo 8 días)	Promedio de tiempo en lista de espera por mes.	∑ (N° de días de los solicitantes en lista de espera por mes) /∑N° total de solicitudes por mes	días de espera	Mensual	<= 8 días		Pastoral, área de obra social y capellanía.

Perspectiva procesos							
Dinamizar el trabajo articulado entre líderes, servidores y áreas de la organización para el cumplimiento de sus metas mensuales, con un índice de colaboración mayor al 30%.	Índice de colaboración por trabajo en equipo	∑(Numero de metas alcanzadas en equipo por mes) /∑(número de metas propuestas al mes por líderes, servidores y áreas de la organización)*100	%	Mensual	>30%		Pastoral y junta directiva
Uso de las TICS para facilitar el acceso mensual al 100% de los servicios de predicación y enseñanza ofrecidos por la organización.	Porcentaje de utilización de los servicios web.	∑ (número de servicios ofrecidos a través de la web por mes) /∑ (número total de servicios de predicación y enseñanza ofrecidos presencialmente por mes) * 100	%	Mensual	100%		Pastoral y medios
Estandarizar el 100% de los procesos de la administración pastoral incluyendo seguimiento a los planes de trabajo y el conocimiento en tiempo real de las necesidades semanales de los usuarios.	Porcentaje de estandarización de procesos semanales en software Redil.	∑ (número de procesos configurados y cargados en Redil semanalmente) / ∑ (número total de procesos de administración pastoral ejecutados semanalmente)	%	Semanal	100%		Pastoral y junta directiva
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento							
Capacitar de manera gratuita mensualmente, en liderazgo y teología al 100% del	Porcentaje de líderes capacitados	∑ (número de líderes capacitados mensualmente) / ∑ (número total	%	Mensual	100%		Pastoral y área de educación.

voluntariado de la organización.		de voluntarios de la organización)					
Capacitar mensualmente el 100% de las áreas de servicio, en técnicas y herramientas operativas y doctrinales para una mejora continua en el servicio prestado.	Porcentaje de áreas de servicio capacitadas.	∑ (número de áreas de servicio capacitadas al mes) / ∑ (número de áreas de servicio activas mensualmente en lo organización)	%	Mensual	100%		Pastoral y área de educación

Fuente: Elaboración propia.

10.1.2. Matriz de gestión de riesgo

La gestión de riesgo permite identificar los posibles peligros o factores a los que se puede ver expuesta una organización, a su vez da medidas necesarias para establecer los procesos óptimos, es decir las acciones preventivas a dichos factores, generando aumento en las probabilidades positivas y disminución en las negativas.

Todas las organizaciones están expuestas a múltiples factores de riesgo, en este caso de estudio el principal riesgo es no contar con el personal necesario para el desarrollo de las actividades de la organización, pues al ser un trabajo voluntario algunas personas no estén dispuestas al desarrollo de procesos, además el tiempo que puede tomar implementar los cambios dentro de la organización, pues puede generar resistencia por parte de los colaboradores como de los mismos usuarios, así como otros factores.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis realizado, y basado en los objetivos estratégicos descritos en el cuadro de mando integral se propone la siguiente matriz de riesgo

para la organización basada en la herramienta AMEF (failure mode and effect analysis FMEA) la cual es un método utilizado para prevenir fallas y analizar los riesgos de un proceso mediante la identificación de causa efecto con el fin de determinar las acciones correctivas que se utilizaran para evitar las fallas.

Para el cado de la aplicación en la organización, la herramienta AMEF se enfocará en cada objetivo estratégico determinando las posibles fallas, cual es el efecto potencial, severidad, causas potenciales y su recurrencia, además de presentar el control, y las acciones recomendadas

Tabla 26. Análisis de riesgo de acuerdo a al cuadro de mando integral para la organización Dios está Presente, con la herramienta AMEF.

TABLA DE ANÁLISIS DE RIESGOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN CON LA HERRAMIENTA AMEF CON ÍNDICE RPN Y ACCIONES PREVENTIVAS.											
Nº	**Objetivo estratégico**	**Posible falla**	**Efecto potencial de la falla**	**severidad**	**Causas potenciales de las fallas**	**ocurrencia**	**Control actual del proceso**	**Detección**		**Acciones recomendadas**	**responsable**
1	Canalización del 100% los recursos económicos hacia el destino para los que han sido donados.	Que no haya recursos suficientes para invertir en un 100% en el proceso de destino.	Actividades que no se puede ejecutar por insuficiencia financiera. Puede dar una imagen de mal uso de los recursos financieros.	3	Las donaciones recibidas están por debajo de los costos de inversión.	7	Manejo de presupuesto	3	63	Gestionar más recursos a través de la junta directiva	Área contable y administrativa

2	Involucrar al 90% de los miembros de la organización, en los procesos de transformación ofrecidos cada mes.	Resistencia por parte de los usuarios a involucrarse en los procesos ejecutados por la organización	Incapacidad de la organización para cumplir su objetivo misional con los miembros no involucrados.	6	Falta de compromiso del usuario con su propio proceso y falta de voluntarios activos en el área de servicio grupos de conexión.	7	Supervisión por base de datos e informes de administración pastoral	3	126	Mantener una alta motivación en el usuario y en los voluntarios pertenecientes al área de servicio grupos de conexión.	Pastoral y junta directiva
3	Acompañar de manera continua a los usuarios durante las etapas bimestrales de sus procesos de transformación en al menos en un 60%	Que la organización no alcance la capacidad de responder a cada usuario en el desarrollo de sus etapas bimestrales del proceso de transformación.	Tener un acompañamiento hacia los usuarios inferior al 60%, lo que se traduce en pocas garantías del éxito del proceso (propuesto en cada	4	Falta de voluntarios activos en el área de servicio grupos de conexión al igual que falta de articulación con la administración pastoral.	7	Supervisión por base de datos e informes de administración pastoral	4	112	Mantener una alta motivación y formación en trabajo organizacional en los voluntarios pertenecientes al área de servicio grupos de conexión.	Pastoral y junta directiva

			etapa del desarrollo vivido por el usuario).								
4	Responder a las solicitudes mensuales de ayuda social en el menor tiempo posible (máximo 8 días)	Recibir más solicitudes de ayuda social que las que se pueden procesar	Alargamiento de los tiempos de respuesta e incumplimiento con muchas solicitudes de ayuda por incapacidad operativa y económica.	2	Alta necesidad en las poblaciones vulnerables acompañadas por la organización.	4	Coordinador de área social y capellanía	3	24	Poner un tope máximo de solicitudes por mes.	Coordinador de capellanía y obra social
5	Dinamizar el trabajo articulado entre líderes, servidores y áreas de la	Que los colaboradores de la organización presenten resistencia al trabajo en equipo y se	Ser menos eficaces en el cumplimiento de las metas propuesta	4	Falta de disposición y de entendimiento en cómo desarrollar trabajo	7	Supervisión de las áreas de servicio	4	112	Capacitar a los colaboradores en trabajo en equipo y comunicación asertiva.	Coordinador de área de enseñanza.

	organización para el cumplimiento de sus metas mensuales, con un índice de colaboración mayor al 30%.	limiten al accionar propio de cada área de servicio.	s para cada área de servicio y las organizacionales.		en equipo.						
6	Uso de las TICS para facilitar el acceso mensual al 100% de los servicios de predicación y enseñanza ofrecidos por la organización.	Limitaciones en la capacidad técnica y tecnológica.	No poder usar las tics, impidiendo el acceso virtual a los servicios ofrecidos.	2	Falta de conocimiento en el uso de las herramientas digitales, y falta de recursos tecnológicos necesarios.	2	Coordinador de medios.	1	4	Adquirir equipos tecnológicos y capacitación técnica en el uso de herramientas digitales.	Coordinador de medios
	Estandarizar el 100% de los procesos	Que los usuarios del software redil no se	Que se incrementen los tiempos		Falta de compromiso con el proceso		Administrador			Concientizar y educar al equipo de trabajo en el	Pastoral y junta directiva

7	de la administración pastoral, incluyendo el seguimiento de los planes de trabajo y el conocimiento en tiempo real de las necesidades semanales de los usuarios.	apropien de esta herramienta para llevar los procesos.	de análisis y seguimiento de los procesos con los usuarios.	6	de administración pastoral	2		2	24	uso e importancia del software Redil cómo la herramienta para administración pastoral.	
8	Capacitar de manera gratuita mensualmente, en liderazgo y teología al 100% del voluntariado de la organización.	Que se involucre un porcentaje menor al 100% mensual en la capacitación.	Disminución de la cantidad de voluntarios formados por mes.	3	Falta de motivación y de entrega por parte del colaborador en crecimiento y mejora continua.	4	Coordinador área de enseñanza	5	60	Mantener una alta motivación hacia la formación y crecimiento y una conexión directa entre voluntarios y	Pastoral y área de enseñanza

										coordinador de enseñanza para garantizar la meta de participación.	
9	Capacitar mensualmente el 100% de las áreas de servicio en técnicas y herramientas operativas y doctrinales para una mejora continua en el servicio prestado	Que se involucre en la capacitación un porcentaje menor al 100% de las áreas de servicio por mes.	Áreas de servicio debilitadas al no involucrarse en las capacitaciones.	4	Falta de coordinación y organización en las áreas de servicio.	9	Coordinación de áreas de servicio	1	36	Mantener una alta motivación hacia la formación y crecimiento y una conexión directa entre coordinadores de área de servicio, pastoral y junta directiva para garantizar la meta de capacitación.	Pastoral y junta directiva

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3. Alianzas estratégicas

Se han definido como una relación bilateral o multilateral, que se caracteriza por el compromiso de dos o más compañías asociadas a un objetivo común. (Velázquez Vargas, 2013-2014). En este sentido las alianzas estratégicas son sociedades que se establecen para aumentar la eficacia de las estrategias competitivas de las organizaciones participantes, así como el intercambio de beneficios en diferentes aspectos. Por lo tanto, se propone a la organización Dios está Presente establecer alianzas de formación, es decir con instituciones que se dediquen a la enseñanza, ya que le permiten fortalecer su área de educación.

11. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica es un proceso fundamental en las organizaciones sin importar su actividad económica, pues el proceso que les permite orientar las metas y acciones de la organización en sus diferentes áreas funcionales.

- La organización Dios está Presente es una entidad dedicada a brindar a la comunidad en Santander de Quilichao, actividades de transformación en el ser, espíritu, mente y emociones, sin embargo la gerencia de la organización no cuenta con conocimientos técnicos administrativos y esto ha causado que no se aplique un desarrollo de una planeación estratégica, de esto desprende que la organización este en un estado de quietud en los procesos misionales, por lo cual le es necesario implementar una planeación estratégica, que le ayude a apoyar los procesos y cumplir los objetivos misionales, si la entidad implementa el plan estratégico, viéndolo como un factor necesario para alcanzar sus objetivos internos y a su vez visualizarse de acuerdo a las políticas públicas del sector a nivel nacional, como ente transformador del tejido social, alcanzará de manera efectiva su misión y visión, teniendo mayor posibilidad en la posición competitiva dentro del mercado o sector en el cual se desempeña, pues le da mayores herramientas para lograr adaptarse a los cambios y tener claridad en los objetivos y metas por procesos.

- Con el desarrollo del plan estratégico la organización establecerá objetivos claros para cada grupo de interés y áreas funcionales, lo que le permite poder dar respuesta oportuna a las necesidades de estos mismos.

- Con el análisis de los diferentes entornos que inciden en la organización, se puede establecer el diseño prospectivo de negocio, que permite a la entidad responder a los diferentes requerimientos del mercado y grupos de interés, teniendo rutas claras para el cumplimiento de este.

- El diseño del plan estratégico logra identificar que una de las ventajas competitivas que le permite a la organización ser más atractiva en el mercado, es el servicio basado en el trabajo personalizado, es decir enfocado en las necesidades puntuales de los usuarios

- La organización Dios está presente de acuerdo al análisis de la matriz DOFA puede aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como convertir sus debilidades en fortalezas de acuerdo a dichas oportunidades pues es una organización que cuenta con pocas amenazas.

- En base al análisis de las diferentes estrategias propuestas para la organización, esta debe establecer e implementar planes de acción que le permita hacer seguimiento, control y evaluar los resultados alcanzados delas estrategias planteadas para las áreas como para los grupos de interés.

- De acuerdo al análisis de las proyecciones en la organización se logra establecer que mediano y largo plazo impactar los grupos de interés a través de una imagen competitiva, servicios de calidad basados en un enfoque de acuerdo a las necesidades y con un personal de apoyo calificado.

- Se idéntico que la iglesia Dios está Presente no cuenta actualmente con una cultura organizacional que le permita tener una identidad clara a todos los miembros y colaboradores de la organización, por lo tanto, se propone los

aspectos como valores, misión, visión de la organización enfocados en los objetivos a mediano y largo plazo, causando en cada grupo de interés una relación filial con la organización.

- El modelo de planeación estratégica que se planteó para el desarrollo de esta investigación permite establecer las estrategias de valor para los grupos de interés, y las áreas funcionales, así como la construcción de las estrategias del análisis interno y externo, que permiten llevar a cabo actividades para mejorar los procesos de la organización teniendo como resultado una entidad competitiva.

12. RECOMENDACIONES

- Es importante que la iglesia Dios está Presente coloque en práctica el presente direccionamiento estratégico con el fin de alcanzar los diferentes objetivos, poniendo en marcha las estrategias y los planes de seguimiento.

- Realizar seguimiento a los planes de acción, enfatizando el área de líderes y servidores, como en el área de educación, puesto que estas áreas le permitirá a la organización tener un personal de colaboradores idóneo y capacitado para desarrollar de cada proyecto propuesto para las demás áreas funcionales de la organización, recordando que cada uno de estos lo hace de manera voluntaria y es necesario que se brinde las herramientas y la motivación para tener éxito y satisfacer las necesidades los clientes internos y externos de la organización.

- Impulsar la formación y capacitación del liderazgo y los servidores de cada área de la organización, puesto que mejora los procesos y los métodos de trabajo, así como la contribución en el desarrollo y crecimiento tanto de los colaboradores como el fortalecimiento de la organización en el desempeño de sus actividades misionales.

- Implementar el diseño de manual de cargo, esto le permitirá a la iglesia tener claridad en los procesos de formación, a su vez en la asignación de responsabilidades de las tareas a desarrollar, teniendo en cuenta el perfil que desea la organización, pero también las capacidades y talentos de cada colaborador, es decir para que la organización pueda conectar de manera eficiente según el potencial de cada persona con cada proceso.

- Hacer parte del proceso de la implementación del plan estratégico a los diferentes actores importantes del proceso, es decir la junta directiva, servidores y líderes de la organización.

- Implementar el software REDIL, que facilitará a la organización la administración de los usuarios, así como ser un apoyo en el área contable de la organización.

- Comunicar el plan estratégico al equipo de trabajo de las diferentes áreas funcionales con el fin de que sea instrumento para el trabajo en equipo, así mismo lograr compromiso como también tener filiación con la entidad, trayendo como consecuencia la obtención de los objetivos organizacionales.

- Dar a conocer a los usuarios de manera clara la misión y visión de la organización generando en ellos afinidad con la organización.

13. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Santander de Quilichao. (s.f). *www.quilichao.gov.co.* Obtenido de www.quilichao.gov.co: http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Informaci%C3%B3n%20General%20del%20Municipio%20de%20Santander%20de%20Quilichao.pdf

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos general y proceso administrativo.* México: Pearson Educación.

Artículo 23 del Estatuto Tributario. (s.f.). *Articulo 23 del Estatuto Tributario*. Obtenido de Articulo 23 del Estatuto Tributario: https://estatuto.co/?e=1318

Asuntos religiosos. (2016). *El díalogo interreligioso hacía una política pública.* Obtenido de Ministerio del interior: https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/sites/default/files/revista_informe_de_gestion_asuntos_religiosos.pdf

Banguero, H. (2001). *Prospectiva.* Cali: Unidad de artes gráficas, Faculta de humanidades Universidad del Valle.

Charan, R., & Lafley, A. (2009). *Cambio de juego.* Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica.* México : Mc Graw Hill.

Consejo Latinoamericano de Iglesias. (Mayo de 2016). Plan Estratégico CLAI. Quito , Ecuador, Ecuador.

DANE. (mayo de 2020). *DANE*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_producion_y_gasto.pdf

DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_20.pdf

DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitales_Itrim_2020pr.pdf

DANE. (2020). *Departamento Administrativo Nacional Estadistico*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional Estadistico: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitales_Itrim_2020pr.pdf

DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (decimoprimera ed.). México: Pearson educación.

DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración* (novena ed.). México: Pearson Educación.

DECRETO 886 DE 2006. (s.f.). *DECRETO 886 DE 2006*. Recuperado el 2020, de DECRETO 886 DE 2006: http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1184132

DIAN. (29 de 10 de 2018). *RESOLUCION 011004 DE 2018*. Recuperado el 09 de 2020, de RESOLUCION 011004 DE 2018: https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%c3%b3n%20011004%20de%2029-10-2018.pdf

Edna Grijalba Moncayo . (24 de Julio de 2019). *Plan integral de gestión ambiental.* Obtenido de ía Santander de Quilichao : http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20Integral%20de%20Gestion%20Ambiental%20-%20PIGA.pdf

El Espectador. (12 de ENERP de 2020). El Espectador. Obtenido de El Espectador: https://www.elespectador.com/noticias/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2020/

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). planeación estratégica aplicada. En L. D. Goodstein, T. M. Nolan, & J. W. Pfeiffer, *planeación estratégica aplicada* (pág. 442).

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería.* Bogotá: Editorial Norma.

Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica.* México: Mc Graw Hill.

Iglesia Dios está Presente. (2020). Asistencia membresía. Santander de Quilichao, Colombia.

Iglesia Pentecostal unida de Colombia. (2020). *Iglesia Pentecostal Unida de Colombia*. Obtenido de Iglesia Pentecostal Unida de Colombia: iouc.org.co

integral.cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral., C. d. (27 de abril de 2018). *Cuadro de mando integral.cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral*. Obtenido de Cuadro de mando integral.cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral.

Kaplan, R. S. (2009). El cuadro de mando integral. En R. S. Kaplan, *El cuadro de mando integral* (pág. 45). España: Ed PAPF, S.L.U 3° edición.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.

LEY 1314 DE 2009. (s.f.). *LEY 1314 DE 2009*. Obtenido de LEY 1314 DE 2009: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

LEY 1819 2016. (s.f.). *LEY 1819 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2016*. Recuperado el 29 de 09 de 2020, de LEY 1819 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2016: http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf

Martín, L. (2017). Contaminación acústica: la amenaza invisible. *Compromiso empresarial*.

Medianero Burga, D. (2008). *Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público.* Obtenido de https://joseordinola2014.files.wordpress.com/2014/11/planeamiento-estrategico_sector_publico_david-medianero.pdf

Méndez, C. E. (1998). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* Bogotá: McGraw Hill.

Ministerio del interior de Colombia. (2016). *cartilla 2016-Directrices Jurídicas y de participación ciudadana.* Obtenido de ministerio del interior asuntos religiosos: https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/kit-de-herramientas

Ministerio del interior de Colombia. (2017). *documento técnico, Política pública integral de libertad religiosa y de culto.* Obtenido de Ministerio del interior de Colombia : https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/kit-de-herramientas

Ministerio del interior de Colombia. (2019). *Lineamientos de implementación de la política pública Integral de Libertad Religiosa y de Cultos.* Obtenido de Ministerio del interior de Colombia: https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/politica-publica/documento-técnico

Ministerio del interior de Colombia. (s,f.). *Guía formador de formadores.* Obtenido de Dirección de asuntos religiosos: https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/politica-publica/documento-técnico

Ministerio del Interior asuntos religiosos. (agosto de 2020). *Trámite de reconocimiento de personería jurídica de entidades religiosas no católicas*. Obtenido de Registro público de entidades religiosas no católicas: https://asuntosreligiosos.mininterior.gov.co/mision/asuntos-religiosos/registro-publico-de-entidades-religiosas

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.* España: Narcea, S.A. de Ediciones.

Romero Torres, S. (15 de 07 de 2020). *ImpactoTic*. Obtenido de ImpactoTic: https://impactotic.co/tecnologias-4ri-5g-potenciara-la-conectividad-para-la-nueva-revolución/

Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral.* Bogotá: Editorial Norma.

Secretaria de desarrollo económico y competitividad. (2016). *Untitled-Invest in Cauca.* Obtenido de Untitled-Invest in Cauca: https://investincauca.com/sites/default/files/publicaciones/santander_de_quilichao.pdf

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica.* Bogotá: 3R editores.

Velázquez Vargas, F. J. (27 de Noviembre de 2013-2014). *Alianzas Estratégicas, caso human goals.* Obtenido de Alianzas Estratégicas, caso human goals.: https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/FranciscoJVelázquezTFM.pdf

14. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario características actuales del modelo de negocio.

Cuestionario para establecer el modelo de negocio de la organización Dios está Presente.

1. ¿Cuáles son los servicios en los que la organización se especializa?
2. ¿Qué tan variada es demanda de sus servicios?
3. ¿Cuál es su mercado objetivo?
4. ¿Qué oportunidades de crecimiento brinda el mercado en términos de expansión?
5. ¿Cómo se distribuye los servicios?
6. ¿Cuál cree que son sus principales ventajas competitivas frente a otras congregaciones?
7. ¿Tiene algún tipo de alianzas estratégicas con proveedores?
8. ¿Se desarrollan procesos de planeación estratégica donde se tenga en cuenta los diferentes grupos de interés y se identifican?
9. ¿Cuál cree que son las principales características de la cultura organizacional de su iglesia?
10. ¿Qué tanta experiencia y conocimiento tiene en el sector?
11. ¿Cuáles son sus principales recursos y capacidades claves?

Anexo 2. Cuestionario para identificación de criterios para la formulación de la misión organizacional.

Cuestionario para identificación de criterios para la formulación de la misión organizacional de la Congregación Dios está Presente.

1. ¿A quién prestan los servicios?
2. ¿Cuál es la razón de existir?
3. ¿Cuáles son las principales necesidades que satisfacen?
4. ¿Cómo satisfacen esas necesidades?
5. ¿Existe algo que los haga únicos o diferentes a las demás congregaciones?

Anexo 3. Cuestionario para identificación de criterios para la formulación de la visión organizacional.

Cuestionario para identificación de criterios para la formulación de la visión organizacional de la Congregación Dios está Presente.

1. ¿Cuenta actualmente la organización con una visión clara?
2. ¿Cómo serán?
3. ¿Cómo deberían llegar a ser?
4. ¿Qué elementos esenciales de la organización debe reflejarse en la visión?
5. ¿Cómo desean que sea la organización en unos años?
6. ¿Cuál es la imagen deseada?
7. ¿Qué harán en el futuro?

Anexo 4. Cuestionario para análisis de valores corporativos.

Cuestionario para determinar los valores corporativos de la Congregación Dios está Presente.

1. ¿Cuáles son los elementos esenciales que dan significado a la organización?
2. ¿Cómo desean tratar a los grupos de interés?
3. ¿Cuáles son los valores claves?
4. ¿Qué valores nuevos deberían incorporarse o adoptar para la organización?
5. ¿Cómo deben trabajar con los valores claves?
6. ¿Cómo deben reflejarse estos valores en el plan estratégico?