

**Formulación de un plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda ubicada en el
Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.**

2023 – 2028.

Diana Magali Hurtado Perea

Universidad del Valle – Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura

2024

**Formulación de un plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda ubicada en el
Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.**

2023 – 2028.

Diana Magali Hurtado Perea

Trabajo De Grado Para Optar Por El Título De Administradora De Empresas

Práctica Empresarial

Asesor

Alexander Herrera Londoño

Universidad Del Valle Sede Pacífico

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración De Empresas

Buenaventura

2024

Resumen

Descripción:

La planificación estratégica es una herramienta eficaz que contribuye con las organizaciones a la construcción de nuevos y mejores caminos prospectivos para el aumento de la competitividad, a través del establecimiento de objetivos, estrategias, metas y programas en concordancia con la razón social de la organización. Con base en lo anterior, el interés del presente proyecto fue formular un plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda (conexión de mujeres negras) ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura – 2023 – 2028, a través de la presentación de su historia, un análisis interno y externo de la misma en pro de identificar sus debilidades, fortalezas y reconocer de esta manera la situación actual de la organización y las amenazas que enfrenta como también las muchas oportunidades que podría aprovechar de su entorno en aras de proponer un direccionamiento estratégico que basado en el planteamiento de una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias, consoliden un cuadro de mando integral y su respectivo plan de acción. La metodología que se llevó a cabo correspondió a un tipo descriptivo de enfoque cuantitativo y cualitativo de corte transversal y de tipo propositivo. Los principales resultados permitieron diseñar un cuadro de mando consolidado basado en el modelo de planeación estratégica de Betancourt (cita) el cual aborda una serie de estrategias dirigidas al aprendizaje y conocimiento, el progreso interno, el engagement con los clientes y los aspectos financieros de la organización llevando a que exista un plan de acción que redirige los programas y metas, hacia las actividades que debe llevar la organización para el logro de objetivos y el desarrollo integral de la Fundación Akina Zaji Sauda (conexión de mujeres negras) para el periodo correspondiente al 2023 – 2028.

Palabras Clave:

Plan estratégico, competitividad, fortalecimiento organizacional, plan de acción.

Abstract

Description:

Strategic planning is an effective tool that contributes to organizations in the construction of new and better prospective paths to increase competitiveness, through the establishment of objectives, strategies, goals, and programs in accordance with the corporate name of the organization. Based on the above, the interest of this project was to formulate a strategic plan for the Akina Zaji Sauda foundation (connection of black women) located in the Special, Industrial, Port, Biodiverse and Ecotourism District of Buenaventura – 2023 – 2028, through of the presentation of its history, an internal and external analysis of it in order to identify its weaknesses, strengths and thus recognize the current situation of the organization and the threats it faces as well as the many opportunities that it could take advantage of in its environment to propose a strategic direction that, based on the approach of a new mission, vision, strategic objectives and strategies, consolidates a comprehensive scorecard and its respective action plan. The methodology that was carried out corresponded to a descriptive type of quantitative and qualitative cross-sectional and propositional approach. The main results allowed us to design a consolidated scorecard based on Betancourt's strategic planning model (citation) which addresses a series of strategies aimed at learning and knowledge, internal progress, engagement with clients and the financial aspects of the company. organization leading to the existence of an action plan that redirects the programs and goals towards the activities that the organization must carry out to achieve objectives and the comprehensive development of the Akina Zaji Sauda Foundation (connection of black women) for the period corresponding to the 2023 – 2028.

Keywords:

Strategic plan, competitiveness, organizational strengthening, action plan.

TABLA DE CONTENIDO.

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	12
Capítulo I. Descripción del proyecto.....	15
Planteamiento del problema.....	15
Formulación del interrogante de investigación.....	17
Sistematización del problema	17
Objetivos	17
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
Justificación	18
Capítulo II. Marco de referencia	21
Marco de antecedentes.....	21
Marco teórico	23
<i>Planeación estratégica.....</i>	<i>23</i>
<i>Ciclo de mejora continua PHVA.....</i>	<i>31</i>
Marco Conceptual.....	33
<i>Planeación estratégica.....</i>	<i>33</i>

<i>Misión y visión.</i>	34
<i>Objetivos estratégicos.</i>	34
<i>Plan de acción.</i>	34
<i>Manual de procesos administrativos.</i>	35
<i>Procedimiento.</i>	35
<i>Manual de políticas.</i>	35
<i>Diagrama de flujo.</i>	35
<i>Formato.</i>	36
<i>Manual.</i>	36
<i>Organigrama.</i>	36
<i>Perfil del puesto.</i>	36
<i>Política.</i>	36
<i>Planeación.</i>	37
<i>Disposición del manual.</i>	37
<i>Proceso.</i>	37
Marco Contextual.....	38
Marco Legal.	43
<i>Constitución política</i>	43
<i>Código Civil</i>	43

<i>Decretos</i>	<i>43</i>
<i>Leyes</i>	<i>44</i>
Capítulo III. Diseño metodológico.....	45
Tipo de investigación.....	45
Método de la investigación:	45
Fuentes y técnicas de información.....	46
<i>Técnica de procedimientos.</i>	<i>46</i>
<i>Fuentes primarias.</i>	<i>47</i>
<i>Fuentes secundarias.....</i>	<i>47</i>
Tratamiento de la información.....	48
<i>Técnica estadística.....</i>	<i>48</i>
Procedimiento metodológico.	48
Capítulo IV. Presentación de la Fundación Akina Zaji Sauda.....	51
Inicios de la fundación	51
Historia de la fundación	52
Capítulo V. Análisis interno y externo de la Fundación Akina Zaji Sauda	54
Diagnóstico del proceso administrativo.....	54
<i>Planeación</i>	<i>54</i>
<i>Visión.</i>	<i>54</i>

<i>Misión.</i>	55
<i>Objetivos estratégicos</i>	55
<i>Diseño organizacional</i>	57
<i>Cultura organizacional</i>	60
<i>Análisis Interno.</i>	61
<i>Matriz EFI.</i>	62
<i>Análisis externo</i>	64
<i>Matriz EFE.</i>	66
<i>Análisis Diamante de Porter</i>	68
<i>Competidores potenciales.</i>	68
<i>Poder de negociación con proveedores.</i>	68
<i>Poder de negociación con Beneficiarios.</i>	69
<i>Productos sustitutos.</i>	69
<i>Matriz MPC (Matriz De Perfil Competitivo)</i>	74
Capítulo VI. Direccionamiento estratégico de la Fundación Akina Zaji Sauda	76
Misión organizacional	76
Visión organizacional	77
Valores organizacionales	77
Objetivos organizacionales	78

<i>Corto plazo</i>	79
<i>Mediano plazo</i>	79
<i>Largo plazo</i>	79
Definición de los Stakeholders	80
Capítulo VII. Plan de acción para Fundación Akina Zaji Sauda	81
Balanced Scorecard.....	81
Plan de acción	82
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones	84
Referencias bibliográficas	88

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Referentes teóricos de la planeación estratégica.....	24
Tabla 2 Fases de la planeación estratégica según Chiavenato	25
Tabla 3 Fases de la planeación estratégica según Clake y Goldsmith	26
Tabla 4 acciones del ciclo PHVA	33
Tabla 5 Marco contextual	42
Tabla 6 Análisis DOFA de la Fundación Akina Zaji Sauda	71
Tabla 7 Evaluación de resultados análisis DOFA de la Fundación Akina Zaji Sauda	72
Tabla 8 Análisis Pestal de las organizaciones sin ánimo lucro para las comunidades negras	65
Tabla 9 Matriz de perfil competitivo	74
Tabla 10 Evaluación de la misión	76
Tabla 11 Evaluación de la visión	77
Tabla 12 Balanced Scorecard.....	81
Tabla 13 Plan de acción	82

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Fases de la planeación estratégica según Betancourt	27
Figura 2 Diamante de Porter de la Fundación Akina Zaji Sauda	70
Figura 3 Definición de los Stakeholders	80

Introducción

El presente trabajo de grado se tituló *Formulación de un plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. 2023 – 2028* y se fundamenta en la necesidad de la planeación estratégica para el éxito de las organizaciones. De acuerdo con Benjamín Franklin, “*quien fracasa al planificar, planifica su fracaso*” una máxima que resalta la importancia de la planificación dentro de cualquier ámbito de la vida. Es por ello, que se identificó la necesidad de implementar un plan estratégico para la Fundación Akina Zaji Sauda, una organización con más de 27 años que articula y potencializa el empoderamiento femenino de la mujer negra, fortaleciendo las capacidades del ser y la espiritualidad, mediante el rechazo y la denuncia de todas las formas de racismo y discriminación contra el pueblo negro, afrodescendiente, palenquero y raizal de Colombia. Actualmente, previa a la indagación empírica y experiencia laboral de la investigadora, se logró identificar la carencia de la fundación frente a una planeación estratégica que le permitiera dar avances significativos dentro del entorno competitivo. Es por ello, que el interés del presente proyecto fue formular un plan estratégico para la Fundación Akina Zaji Sauda (conexión de mujeres negras) a través de la caracterización de su historia, el análisis interno y externo en pro de identificar las debilidades, fortalezas reconociendo la situación actual de la organización y las amenazas, oportunidades propias del entorno, a su vez de proponer el direccionamiento estratégico planteando una nueva misión, visión objetivos estratégicos y estrategias, consolidado en un cuadro de mando integral y su respectivo plan de acción.

La metodología que se llevó a cabo correspondió a un tipo descriptivo de enfoque cuantitativo y cualitativo de corte transversal y de tipo propositivo. La recolección de información se llevó a cabo a través de la observación directa de la investigadora, asumiendo su rol dentro de la organización y representatividad dentro de su labor frente al objeto de estudio, a su vez, la revisión de documentos, e informes anuales de la institución, en pro de obtención de información precisa sobre la organización, y de esta manera poder lograr los objetivos propuestos. Como principales hallazgos, se consolida una estructura de la planeación estratégica de la Fundación Akina Zaji Sauda (conexión de mujeres negras) para el periodo correspondiente al 2023-2028 consolidado en el cuadro de mando integral que compila una serie de estrategias dirigidas al aprendizaje y conocimiento, el progreso interno, los clientes y el aspecto financiero de la organización, consolidado en un plan de acción que redirecciona los programas y metas, hacía las actividades que debe llevar la organización para el logro de objetivos y el desarrollo integral de su función.

Finalmente, los resultados investigativos son presentados a través de ocho capítulos, los cuales harán que el lector comprenda de una manera más clara y clasificada lo que se desea expresar de acuerdo con las temáticas descritas anteriormente. En el primer capítulo podrá encontrar inicialmente una contextualización del problema de estudio y el interés investigativo por ahondar en el objeto de estudio que con una Fundación y/u organización de carácter sin ánimo de lucro, en el segundo capítulo se da cuenta a los marcos de referencia que soportan y guían la investigación dentro de posturas epistemológicas y holísticas del objeto de estudio, en el tercer capítulo se describe el diseño metodológico de la investigación, en el cuarto capítulo se realiza la caracterización de la fundación y la descripción de su historia, en el quinto capítulo se

elabora un análisis interno y externo de la organización, por otra parte el capítulo sexto describe el direccionamiento estratégico propuesto por la investigación y el capítulo séptimo relaciona un plan de acción que contribuye al desarrollo significativo de la investigación, el octavo y ultimo capitulo cierra la investigación con las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo I. Descripción del proyecto

Planteamiento del problema

De acuerdo con García y Valencia, “la planeación estratégica es una herramienta que permite a la organización, establecer metas, objetivos, actividades y prepararse para hacer frente a situaciones que se puedan presentar en el futuro, ayudando así a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño” (2015, pág. 16)

Por consiguiente, las empresas deben formular y estructurar de manera continua la prospectiva organizacional que le permita desempeñarse en un mercado altamente competitivo, que demanda la innovación y actualización oportuna a las necesidades del mercado. Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno dinámico, que les exige realizar cambios constantes para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. Esto las obliga a implementar cambios en su interior con el fin de adaptarse y responder de forma eficiente a los distintos retos impuestos, ya sea por políticas del Estado, necesidades del mercado o por factores propios de las actividades que realizan. Asimismo, según Ramírez y Rivera, “el mejoramiento continuo es una de las técnicas gerenciales más usada en la administración moderna ya que bien gestionada, permite incrementar la competitividad y ofrecer a los clientes mejores resultados”. (2009, pág. 21) A través de esta técnica las organizaciones logran ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por lo tanto, la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de los procesos son componentes fundamentales para poder garantizar el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Fundación *Akina Zaji Sauda* (conexión de mujeres negras) se encuentra ante una evidente desventaja, pues actualmente carece de cualquier tipo de planeación estratégica, que le permita planear, organizar, ejecutar controlar, direccionar y ajustar todas las acciones que se deben llevar a cabo durante el desarrollo de su objeto social; lo cual ha generado una serie de problemáticas financieras como pago de intereses por la prestación tardada de las retenciones y declaración de renta, mala comunicación entre los colaboradores de la organización, la ineficiencia administrativa por la ausencia de todo un esquema de planeación estratégica (misión, visión, principios organizacionales, organigrama y valores éticos).

Es relevante mencionar, que la problemática anteriormente mencionada representa para la organización un desgaste considerable de recursos financieros, con el alto pago de multas por la presentación de impuestos fuera de los tiempos estipulados, como también la existencia de un clima organizacional que ha generado conflictos entre los colaboradores. Promoviendo entonces, una cultura administrativa ineficiente que perjudica actividades como realización de atenciones a victimitas de violencia intrafamiliar, planeación de proyectos, ejecución de las actividades de los proyectos en curso y licitaciones en nuevas convocatorias. Generando disminución de un 50% en la consecución de proyectos que a su vez disminuyo un 30% financiación de atenciones realizadas mujeres víctimas del conflicto armado y víctimas de violencia de genero e intrafamiliar.

Por lo anterior, la presente investigación pretende dar solución a estas falencias, mediante la consolidación y organización de la formulación de un plan estratégico para la Fundación Akina Zaji Sauda que le permita potencializar sus procesos administrativos.

Formulación del interrogante de investigación

¿Cuál es el plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo correspondiente entre 2023 – 2028?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la fundación *Akina Zaji Sauda* (conexión de mujeres negras) frente al contexto interno y externo de inherente a su planeación estratégica?

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan estratégico para la fundación Akina Zaji Sauda ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo correspondiente entre 2023 – 2028

Objetivos específicos

Caracterizar la Fundación Akina Zaji Sauda- Conexión de Mujeres Negras

Realizar un análisis interno y externo de la Fundación Akina Zaji Sauda para identificar las debilidades, fortalezas para reconocer la situación actual de la organización y las amenazas, oportunidades propias del entorno.

Proponer un direccionamiento estratégico para la Fundación Akina Zaji Sauda – Conexión de Mujeres Negras planteando una nueva misión, una nueva visión, nuevos objetivos estratégicos, la formulación de estrategias, una nueva estructura y un nuevo diseño organizacional.

Formular un plan de acción para Fundación Akina Zaji Sauda- Conexión de Mujeres Negras, a partir de la implementación de los objetivos estratégicos y estrategias.

Justificación

Las organizaciones del siglo XXI deben renovarse constante y oportunamente basándose en las necesidades de competitividad que impone el mercado, en pro de mejorar los procesos internos para su funcionamiento eficiente, y vislumbrar al sector externo una imagen positiva y organizada que le brinde un valor agregado organizacional sobre sus competidores. Lo anterior, le permite a las organizaciones encontrar de manera constante en la planificación estratégica una herramienta eficaz para el rediseño de su competitiva.

Además de innumerables, los beneficios que tiene planificación estratégica son claves para obtener un óptimo crecimiento, un constante desarrollo y significativas mejoras en el desempeño, por lo tanto, una buena planificación conlleva a aumentar la eficiencia operativa y resulta fundamental para el debido procesamiento, seguimiento y logro de los objetivos socioeconómicos y empresariales trazados como forma de atender las necesidades de la empresa. Por tal motivo, desarrollar un proceso de planificación estratégica para la *Fundación Akina Zaji Sauda* sería de gran utilidad para el desarrollo del proyecto empresarial que han establecido como meta dado que, repensar sus necesidades desde una planificación estratégica la convierte en una organización atractiva y confiable en su entorno ya que, por medio de esto se puede tener un mejor manejo y estructura para realizar una toma de decisiones más enfocadas y que así se puedan aplicar de la mejor manera para poder cumplir con los objetivos y tener un buen desempeño que finalmente sea de utilidad y pueda repercutir dentro de la compañía de una manera óptima, lo que hace que en la actualidad proporciona al personal de la compañía una

visión de tal manera que identifiquen lo que se puede lograr a largo plazo y con esto lograr tener un sentido de pertenencia y trabajar en equipo (Garavito Romero & Benavides Romero, 2017).

Así, como se ha mencionado anteriormente, la planificación estratégica posibilitará un desarrollo coherente de la fundación y permitirá coordinar las acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados que impulsen la consecución de los objetivos estratégicos.

La organización necesita tener claramente establecidas sus estrategias y a través de ellas lograr su misión y objetivos organizacionales; así como prestar especial atención a las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa y consolidar las fortalezas y oportunidades del entorno. Adicionalmente es importante contar con planes alternos de acción, para alinearse a las metas y objetivos establecidos, apegados a la realidad de la empresa, para dar cumplimiento con lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para convertir todos los esfuerzos en una inversión productiva. Al existir un plan de mercadeo con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de los productos, el mercado, versus la competencia y el manejo del recurso financiero.

La planificación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) análisis de la empresa y e) formulación de estrategias y se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial, una modernización holística y ágilmente estratégica para sobrevivir en el nuevo de las organizaciones.

Por último, la construcción de este proyecto de investigación será significativa porque establecerá una caracterización de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y proporcionará los cimientos para diseñar un plan estratégico coherente, dinámico, claro y

ambicioso, que servirá de base para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y, a su vez, se convertirá en una ventaja competitiva para la Fundación con respecto a otras organizaciones de base.

Es importante mencionar que esta investigación reviste una relevancia social, para la comunidad en general que se beneficia de las acciones encaminadas a minimizar las violencias de género que se viven a nivel local, regional y nacional y porque permite a su vez, generar un valor académico mediante la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación y la experiencia adquirida en el proceso laboral para la solución de un problema latente y requerido de manera urgente.

Asimismo, los resultados de la investigación permitirán a los futuros administrativos visualizar la relevancia de realizar una gestión administrativa efectiva y eficiente, puesto que, esta les permitirá optimizar sus recursos financieros, tiempos de realización de las labores, establecer objetivos claros y alcanzables, en síntesis, maximizar los resultados obtenidos y aumentar los índices de competitividad.

Capítulo II. Marco de referencia

Marco de antecedentes

El presente marco de antecedentes trae de manera reciente y conveniente para el proyecto investigaciones nacionales e internacionales desarrolladas dentro de la planeación estratégica para organizaciones sin ánimo de lucro, obteniendo los siguientes referentes.

Inicialmente, Saa (2014) estudiante de la Universidad del Valle sede Cali y adscrita al programa de administración de empresas, presentó el trabajo “*planeación estratégica para la fundación FUNDAFIBRO ONG en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2015-2018*”, como opción de grado para recibir su título profesional. El objetivo de esta investigación era proponer la planeación estratégica bajo la cual la fundación se regiría durante los siguientes 3 años; esto, soportado en las etapas del proceso de planeación, el análisis de los factores tanto interno como externos que afectan el comportamiento del ente y los resultados arrojados por el diagnóstico organizacional. Todo lo anterior se realizó en el marco de los parámetros del estudio descriptivo y tras la aplicación de distintas herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, 5 fuerzas de Porter, entre otras. La investigadora concluye que la empresa debe redireccionar sus estrategias e implementar el plan de trabajo propuesto con el fin de generar estabilidad y rentabilidad a esta.

Por otra parte, Díaz (2020) en su investigación *Plan estratégico para la gerencia de personas Fundación Belén Educa*, que tiene como objetivo elaborar una Plan Estratégico para la Gerencia de Personas de la FBE, que se encontrará alineado al Plan estratégico de la Fundación y que sirviera como guía a la Gerencia de Personas para focalizar sus esfuerzos en pro de los

resultados organizacionales. La metodología implementada para el logro de objetivos se llevó a cabo mediante la construcción del modelo de negocio CANVAS de la Fundación a nivel general y de la Gerencia de Personas a nivel específico, así como un análisis FODA del área. Asimismo, se diagnosticó a la organización a través de dos niveles, en primer lugar los principales indicadores de Personas y, en segundo lugar, el relato cualitativo de los directores centrales y de colegio. Como principal resultado de la investigación se construye el plan estratégico que comprende (i) Objetivos estratégicos, (ii) Iniciativas para cada uno de estos, (iii) Indicadores de seguimiento, (iv) Metas y (v) Responsables. Finalmente se valorizó el Plan, detallando su costo de implementación, ahorros (calculados en plazo de dos años) y beneficio Institucional (calculados en plazo de cinco años) en escenarios pesimista, moderado y optimista. El proyecto tiene un VPN aproximado de 130 millones de pesos y una TIR de 198%.

Otro antecedente corresponde a Carreño (2018) en su investigación Plan estratégico de mercadeo basado en la web 3.0 y enfocado en la consecución de nuevos donantes para la fundación Findesin, ante este objetivo cabe la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias de mercado se pueden desarrollar para dar a conocer la fundación y lograr obtener nuevos donantes nacionales e internacionales que aporten recursos financieros o en especie para el funcionamiento de FINDESIN? Por consiguiente, se estableció como objetivo el de desarrollar un plan estratégico de mercadeo basado en la web 3.0 y enfocado en la consecución de nuevos donantes para la fundación FINDESIN ubicada en la Ciudad de Bogotá. En este sentido y para poder alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolló una metodología con un enfoque cualitativo, bajo un proyecto factible y como instrumento de recolección de información se realizó el uso de la entrevista estructurada. Adicionalmente, para englobar la visión y las oportunidades de

mejoramiento, se planteó la realización de estructuras metodológicas como el análisis “DOFA”, “Five Why’s” y la entrevista la gerente de la fundación, con el fin de conocer Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, esto permitió indagar acerca de realidades de la fundación y poder determinar posibles estrategias de mercadeo para buscar posibles contribuyentes nacionales e internacionales. Como principales hallazgos se estructuró un plan estratégico de la fundación con miras a la recolección de recursos para su sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, Ramírez (2020) en su investigación *Plan estratégico de Fundación Coomeva* desarrolla bajo una metodología de planeación estratégica, que permitió identificar el pasado, el presente y sobre todo el futuro de la organización, mediante el conocimiento del objeto social de la empresa, sus valores corporativos que enmarcan y determinan una forma clara de actuar ante sus diferentes grupos de interés como son los asambleístas, los colaboradores, los clientes y la comunidad en general, entre otros. De igual forma fue necesario tomar en cuenta la Misión de la empresa, la Visión, y por supuesto cual es la Oferta de Valor, que determinan claramente un camino a seguir, pero sobre todo un lugar a donde llegar.

Marco teórico

El presente marco teórico del presente proyecto de investigación se construye con base a los fundamentos teóricos de la planeación estratégica desde un enfoque de diversos autores.

Planeación estratégica

Conceptualmente se puede inferir que la planeación estratégica es engañosamente sencilla de definir, al afirmar que es la ciencia o el arte de analizar la situación actual y la situación que se espera del futuro, determinando la dirección de la empresa, y desarrollando los medios para realizar

la misión. Al contrario, a lo anteriormente mencionado, la planeación estratégica es un proceso más complejo, que exige un enfoque sistemático que debe identificar y analizar factores internos (debilidades y fortalezas) y contrastarlos con factores externos (oportunidades y amenazas) para lograr poner en igualdad de condiciones estos cuatro factores para subsanar las afectaciones generadas, y aprovechar las oportunidades presentadas.

Teóricamente existen diversos autores que, frente a este concepto han dado su apreciación en relación con el término de la planeación estratégica.

Tabla 1 *Referentes teóricos de la planeación estratégica*

Autor	Concepto
(Serna, 1994)	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.
(Chiavenato, 1995)	La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.
(Ulrich 1978)	La planeación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas. En este sentido, la define como un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio. Es, por consiguiente, y fundamentalmente, una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficientemente difuso e incierto por las constantes alteraciones que le introducen las interacciones de conglomerados humanos
(Betancourt, 2009)	La Planeación Estratégica el proceso que permite proporcionar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos a futuro. La planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a construir el futuro deseado.

Nota: Definición por parte de diversos autores, en relación con el termino planeación estratégica, adaptado de diversas fuentes, respectivamente citadas.

Entonces, las anteriores definiciones permiten de acuerdo con Naranjo et. al., (2010) se puede concluir que la planeación estratégica es:

(i) Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias, (ii) es un proceso de toma de decisiones colectivas, (iii) es un proceso de aproximaciones sucesivas, (iv) es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, (v) se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización, (vi) se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro, (vii) se identifican oportunidades y peligros, (viii) es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación, (ix) es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización, (x) es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos y es, (xi) es global y a largo plazo.

Planeación estratégica según Chiavenato.

De acuerdo con Chiavenato (1995) las fases para lograr estructurar de manera adecuada la planeación estrategia son:

Tabla 2 *Fases de la planeación estratégica según Chiavenato*

Fase	Descripción
Formulación de los objetivos organizacionales	la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
Análisis interno de la empresa	Se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales

	objetivos. En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.
Análisis externo del ambiente	Se trata de un análisis del ambiente externo; es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.
Formulación de alternativas estratégicas	Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

Nota: Fases para la implementación de la planeación estratégica según (Chiavenato, 1995)

Planeación estratégica según Clake y Goldsmith.

Clake y Goldsmith (1995) desarrollan a su vez, las etapas para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3 *Fases de la planeación estratégica según Clake y Goldsmith*

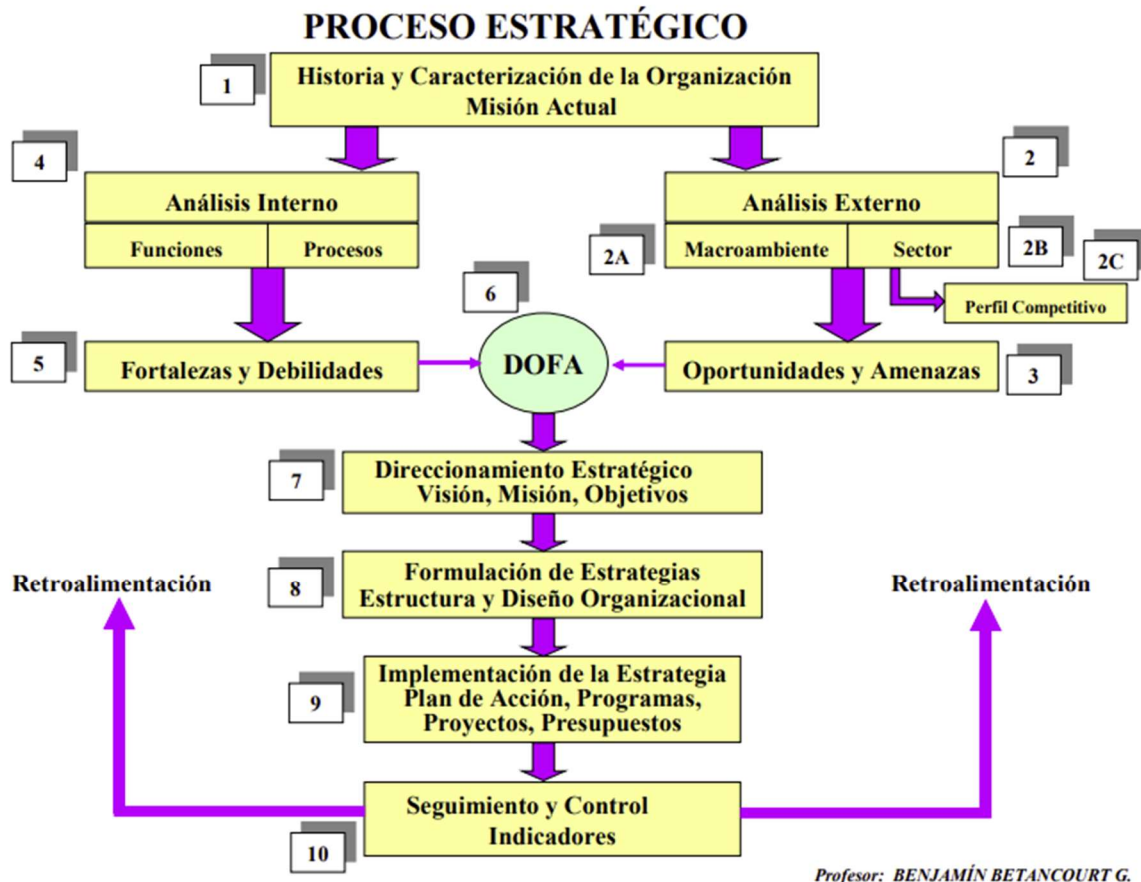
Fase	Descripción
Reconocimiento del contexto	Las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.
Establecimiento de la visión	Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito de la vida de la organización.
Elaboración de los Objetivos/ Metas	Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.
Identificación de barreras	Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.
Formulación de estrategias	Vías para moverse de la visión a la realidad. Son las direcciones en vez del lugar, constituyen las recetas en vez de la comida. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas.
Elaboración de los planes de acción	Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.

Nota: Fases para la implementación de la planeación estratégica según (Cloke & Goldsmith, 1995)

Planeación estratégica según Betancourt.

Figura 1 Fases de la planeación estratégica según Betancourt

PAPELES DE TRABAJO PARA PLANES ESTRATÉGICOS



Nota: Fases para la implementación de la planeación estratégica según (Betancourt, 2009)

Descripción modelo Betancourt.

Para comprender la dinámica del modelo propuesto por Betancourt se estructura la descripción de cada una de las 10 etapas que comprenden el modelo.

Historia y caracterización de la organización misión actual.

De acuerdo con (Betancourt, 2009) la historia de la empresa no puede quedarse en el mero análisis del desarrollo tecnológico, los avances organizativos y la dimensión de los mercados en los que actúa la empresa. Para entender la evolución y el comportamiento de la empresa hay que ampliar el punto de vista a los aspectos sociales y económicos.

Análisis interno.

Antes de entrar a definir el destino de la organización como una totalidad, formulando su direccionamiento estratégico, es conveniente echar una mirada hacia adentro para ver con que recursos se cuenta para adelantar la labor estratégica, enfrentando la situación del entorno. Existen varias formas de descomponer internamente la empresa con el propósito de hacer un diagnóstico de esta: (i) Diagnóstico del proceso administrativo, (ii) análisis de las áreas funcionales, (iii) análisis de los recursos, (iv) análisis de los procesos, (v) diagnóstico de la gerencia, (vi) análisis de la cultura organizacional y el (vii) estudio del clima organizacional.

Allí se deberá describir las funciones y los procesos organizacionales, detectando las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis externo.

El análisis externo busca realizar un análisis del microambiente y el entorno en donde se desenvuelve la organización, mediante un entorno próximo, el entorno medio y un entorno general, comúnmente se sugiere desarrollarse mediante las fuerzas económicas, fuerzas tecnológicas, fuerzas socioculturales y demográficas, fuerzas políticas y legales, fuerzas ecológicas y las fuerzas internacionales. Allí se describen las oportunidades externas, como “a las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.” (Betancourt, 2009) y las amenazas externas “tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.” (Betancourt, 2009)

Allí se deberá realizar un análisis del macroambiente y el sector, buscando establecer e identificar cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado.

Análisis DOFA.

Dentro del análisis DOFA se realiza el cruce de factores dentro de una matriz que establece y enlista las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, a su vez, se realiza un análisis para identificar las estrategias defensivas, ofensivas, supervivencia y de adaptación que se establecen mediante el cruce de factores, que generen en prospectiva estrategias que fortalezcan o mitiguen el impacto de estas.

Direccionamiento estratégico.

Dentro del direccionamiento estratégico se deberá definir la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y las tácticas.

Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias recae en un proceso propio basado en la innovación y creatividad con base en el análisis previo de la información identificada.

Implementación de la estrategia.

El plan de acción como su nombre lo indica explica cómo se va a hacer operativo el plan estratégico; es decir, cómo se va a implementar el mismo. Al plan de acción se le denomina también plan táctico, para significar su alcance y relación con el plan estratégico. (Betancourt, 2009) Allí se deberá describir el análisis de la situación actual, los objetivos a corto plazo, las actividades para lograr cada objetivo, el cronograma, recursos y presupuesto, responsables y el control.

Seguimiento y control.

El seguimiento y control es el proceso que trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, buscando detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, comparando los resultados obtenidos contra los resultados propuestos para realizar los ajustes y correcciones necesarios. Las etapas son (i) establecer estándares e indicadores de gestión., (ii) medir la ejecución actual, (iii) comparar los resultados de la medición actual con los estándares establecidos y (iv) tomar una acción correctiva. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto se basará en el modelo de Betancourt (2009), se elige este modelo por su amplitud que se adapta a las necesidades del proyecto.

Ciclo de mejora continua PHVA

De acuerdo con el artículo científico de García et al., (2003) desde el año 1950 y durante la década de los 60 y 70, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es imprescindible que la gestión de la mejora continua implemente en la organización actitudes de liderazgo desde la alta dirección. Creación de un comité de mejora, la formación y motivación específicas del recurso humano, un sistema de sistema de gestión documentado y obtener asesoramiento externo.

Según la NTP-ISO 9000:2001, la mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". En donde su principal objetivo y fin es (2001):

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

Asimismo, los autores afirman que

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad (García, Quispe , & Ráez , 2003). El ciclo PHVA se entenderá así:

Tabla 4 acciones del ciclo PHVA

Acción	Gestiones pertinentes
Planificar	• Involucrar a la gente correcta • Recopilar los datos disponibles • Comprender las necesidades de los clientes • Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados • ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades? • Desarrollar el plan/entrenar al personal
Hacer	• Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas • Recopilar los datos apropiados
Verificar	• Analizar y desplegar los datos • ¿Se han alcanzado los resultados deseados? • Comprender y documentar las diferencias-Revisar los problemas y errores • ¿Qué se aprendió? • ¿Qué queda aún por resolver?
Actuar	• Incorporar la mejora al proceso • Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa • Identificar nuevos proyectos/problemas

Nota: Artículo Revista Industrial Data, Mejora Continua de la Calidad en los Procesos (2003)

Dicho lo anterior, para la formulación del plan estratégico que necesita la fundación Akina Zaji Sauda, se hará uso del modelo de planeación estratégica según Benjamín Betancourt.

Marco Conceptual

De acuerdo con el recorrido del marco referencial, se puede inferir que los seis conceptos de vital importancia para el entendimiento de la temática son:

Planeación estratégica.

Esta permite mediante el análisis interno y externo de la empresa, matrices de información y otras herramientas, el entendimiento e identificación del comportamiento de la

empresa en todas sus áreas, para así establecer objetivos, actividades, metas, e indicadores que permitan alcanzar un desarrollo íntegro de la organización económica.

Misión y visión.

Estos son dos conceptos claves a la hora de abordar la gerencia estratégica. El primero, está compuesto por cuatro partes (propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores). Busca expresar el carácter, identidad y razón de existir de la empresa (Rivera, 1991). A su vez, la visión, de acuerdo con Bennis & Nanus (1985), es un concepto central en la teoría del liderazgo: “Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” (Rivera, 1991, pág. 2).

Objetivos estratégicos.

Estos representan resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias, y estas últimas serían las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar el objetivo, permitiendo expresar cambios que anhela la empresa (David, 2003).

Plan de acción.

Este es considerado como un instrumento de programación anual de las metas que establece la empresa, permitiendo así que cada dependencia, oriente sus actividades con los compromisos establecidos, alineados con el plan estratégico general, la misión, visión, objetivos estratégicos y funciones de la empresa. En el mismo, se establece los recursos disponibles, sean humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, para llevar a cabo las actividades y metas de gestión (ANLA - Autoridad Nacional de Licencias Ambientales, 2017).

Manual de procesos administrativos.

Es el elemento primordial que conforma la columna vertebral dentro de una empresa u organización, el cual permite registrar y administrar el funcionamiento de esta, garantizando que la información plasmada sea verídica, sustentada en evidencias, transparente en sus procesos y subprocesos y auxiliando con el mapeo para detectar posibles riesgos en la organización. Un manual de procesos administrativos facilita el desarrollo de la función administrativa ya que permite evaluar, medir y verificar el indicador para que el funcionamiento dentro y fuera de la institución sea óptimo.

Procedimiento.

Guía detallada que el personal involucrado debe realizar según el desempeño de sus actividades en la organización.

Manual de políticas.

Es una guía básica para la acción, que describe la política de la empresa, en esta, se reflejan las actividades que deben cumplirse por obligatoriedad. Según el autor, se puede decir que es el marco principal, en el que las acciones que lleva a cabo la institución deben ser rigurosas en su cumplimiento.

Diagrama de flujo.

Es una herramienta mediante la cual se describen de manera gráfica las etapas del proceso y su funcionamiento, así como el apoyo de los métodos y procedimientos; también identifica a los clientes y proveedores del proceso; de igual manera planea, revisa y rediseña el proceso con su valor agregado para establecer la mejora continua. Además, establece si es necesario implementar nuevos procesos, y documenta el método estándar de la aplicación del

proceso con el fin de facilitar el entendimiento del personal de nuevo ingreso en la organización. Por medio de este diagrama se establece una comunicación con el propósito de que los métodos y procedimientos los conozca todo el personal.

Formato.

Es la papelería que se utilizará como documentos normativos del sistema. Su uso documental puede ser mecánico o electrónico para establecer un archivo con el contenido de los datos de cada operación.

Manual.

Documentación controlada donde se explican las políticas y los procedimientos analizados por la alta dirección.

Organigrama.

Documentación controlada que, en forma gráfica representa la estructura de la organización, la cual se integra por nombres y puestos autorizados, convenidos por la institución.

Perfil del puesto.

Es un documento controlado donde se exponen los requisitos y competencias que debe tener el puesto autorizado.

Política.

Documentación controlada con las reglas, directrices y lineamientos que han sido autorizados para el ejercicio de la organización por parte de la alta dirección.

Planeación.

Etapa en la que se estudia a la organización a grandes rasgos. Aquí, el administrador podrá detectar los problemas, fortalezas, flujo de las labores, realizando un diagnóstico holístico integral específico, enfocado en un FODA.

Disposición del manual.

Es la realización de la narrativa del manual, donde se estipulan los procesos administrativos por seguir dentro de una determinada área de la organización, con el fin de mejorar una labor, solucionar una problemática o implementar nuevas metas.

Proceso.

Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) lo transforma, generando un output (resultado), que se manifiesta en un producto o servicio tangible o intangible, llevando consigo un valor agregado en beneficio de la organización y satisfacción de los proveedores internos y externos, de igual manera, para los clientes.

Marco Contextual

La Fundación Akina Zaji Sauda es una organización sin ánimo de lucro que se dedica a la promoción del desarrollo social y económico de la comunidad afrocolombiana en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. La fundación fue fundada en 2002 por un grupo de líderesas comunitarias afrocolombianas, y desde entonces ha trabajado en una variedad de programas y proyectos, incluyendo:

- Educación: La fundación ofrece programas de educación formal y no formal para niños, jóvenes y adultos.
- Salud: La fundación brinda servicios de salud preventiva y curativa a la comunidad.
- Desarrollo económico: La fundación apoya a las empresas y emprendimientos comunitarios.
- Cultura y patrimonio: La fundación promueve la cultura y el patrimonio afrocolombiano.

La fundación opera en un contexto de profundas desigualdades sociales y económicas, en ese sentido, Buenaventura es una ciudad con una alta concentración de pobreza, desempleo y violencia. La comunidad afrocolombiana, que representa el 60% de la población de la ciudad, es la más afectada por estas desigualdades.

Contexto mundial

A nivel mundial, la Fundación Akina Zaji Sauda se encuentra en un contexto de creciente desigualdad social y económica, así como de crisis climática y ambiental. Estos desafíos representan oportunidades y retos para la Fundación, que pueden contribuir a la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Contexto nacional

En Colombia, la Fundación Akina Zaji Sauda se encuentra en un contexto de posconflicto, con grandes desafíos en materia de paz, desarrollo y reconciliación. La Fundación puede contribuir a la construcción de una sociedad más justa e inclusiva, a través de sus programas de educación, salud, protección infantil y desarrollo comunitario.

Contexto regional

En el Pacífico colombiano, la Fundación Akina Zaji Sauda se encuentra en un contexto de alta vulnerabilidad social y ambiental. La Fundación puede contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como a la protección de los recursos naturales de la región.

Contexto local.

Buenaventura es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el Departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico, hasta las cumbres de la Cordillera Occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el Departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Sus tierras se distribuyen así: Piso térmico cálido; 5.300 Km²; medio: 640 Km²; frío: 58 Km² y Páramo: 30 Km². La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son: el Golfo de las Tortugas, las ensenadas de El Tigre y Guineo y las puntas Magdalena, Piedra y Soldado. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar; quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos Anchicayá, cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí.

En Buenaventura, la Fundación Akina Zaji Sauda se encuentra en un contexto de violencia, pobreza y desigualdad. La Fundación puede contribuir a la construcción de una ciudad más segura, próspera y equitativa.

En particular, la Fundación Akina Zaji Sauda se enfrenta a los siguientes desafíos en su contexto local:

- **Violencia:** Buenaventura es una de las ciudades más violentas de Colombia. La Fundación trabaja para promover la paz y la reconciliación, a través de sus programas de educación, salud y desarrollo comunitario.
- **Pobreza:** Buenaventura es una de las ciudades más pobres de Colombia. La Fundación trabaja para reducir la pobreza y la desigualdad, a través de sus programas de educación, salud y emprendimiento.
- **Desigualdad:** Buenaventura es una ciudad muy desigual. La Fundación trabaja para promover la equidad y la inclusión, a través de sus programas de educación, salud y protección infantil.

A pesar de estos desafíos, la Fundación Akina Zaji Sauda ha logrado avances significativos en su trabajo en Buenaventura. La Fundación ha contribuido a la reducción de la violencia, la pobreza y la desigualdad en la ciudad.

Luego de presentar los distintos contextos a los que se ajusta la Fundación, entendemos que es importante conectar el diseño de esta propuesta con otros estudios y diseños realizados en aras de encontrar bases y similitudes que nos lleven a un abordaje más amplio y nutrido de este estudio realizado, en ese sentido, la siguiente tabla aborda distintos estudios, metodologías y resultados obtenidos de procesos investigativos realizados en distintos lugares.

Tabla 5 *Marco contextual*

Títulos autores	Metodología	Resultados
Diseño de un plan estratégico para la Fundación Ecuatoriana Equidad Organización sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Quito. Autor: Toaquiza Toapanta, Stalin Lenin	Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la utilizando la técnica 5W2H (What, Who, Why, Where, When y How, How much), siendo una herramienta que permite elaborar planes de acción para todo tipo de organizaciones.	De acuerdo con los resultados obtenidos se puede llegar a la conclusión de que la Fundación se encuentra en el promedio en donde sus estrategias están respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su mercado, es decir las estrategias de la organización están siendo aprovechadas casi en su totalidad.
Plan de direccionamiento estratégico para la fundación instituto de habilitación “el rosario” de la ciudad de Cartagena de indias- bolívar. Autores: José Luis barrios olivo camilo Andrés Patiño González	Para el desarrollo de este estudio se utilizó una metodología de tipo explicativa y propositiva, porque responde a las causas de la situación actual de la Fundación el Rosario. Además, se centra en explicar el por qué dentro de la institución se presentan debilidades en los procesos administrativos y en qué condiciones se dan. Así mismo, busca explicar e identificar variables y factores que permitan definir las capacidades institucionales para su fortalecimiento. Para luego proponer el plan de acción para la implementación del rediseño estratégico de la Fundación.	Una vez identificadas y evaluadas, las variables internas y externas de la fundación, se elaboraron las acciones estratégicas, teniendo en cuenta la herramienta de gestión DOFA Cruzada de la cual surgieron los lineamientos estratégicos ofensivos, defensivos, de adaptación y de supervivencia. Luego se procedió al planteamiento de la propuesta utilizando la técnica 5W2H (What, Who, Why, Where, When y How, How much), detallando las acciones que deben realizarse.
Plan Estratégico para una ONG: Caso Fundación Mavi 2017 – 2022 Autores: Federico Arturo Galvis Charria Código N° 1605293	Para la realización de este plan estratégico se utilizó la metodología de la Matriz DOFA, dado que es una de las más utilizada en los análisis estratégicos en las organizaciones y reúne tanto del análisis del entorno como la situación puntual interna de la organización en una misma matriz.	Que la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Es decir, que la organización tiene que saberse mover en el futuro para saber capitalizar las oportunidades significativas. Está sólo un poco por encima del rango medio del sector.

Nota: Marco contextual. Tomado de diversos autores. (2023)

Marco Legal.

Las Fundaciones sin ánimo de lucro, en el Estado Colombiano son reguladas por la normatividad legal, que vigila y regula el actuar de las organizaciones.

Constitución política

Artículo 38. Se garantiza el derecho de la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

Artículo 355 autoriza celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro impulsar programas y actividades de interés público.

Código Civil

Artículo 633. Persona jurídica (corporaciones y fundaciones) capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles.

Artículo 650. Normas de las fundaciones se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado.

Decretos

Decreto 0427 de 1996. Establece cuáles son las personas jurídicas sin ánimo de lucro que se deben registrar y las normas especiales referentes a personas jurídicas sin ánimo de lucro.

Decreto 2150 de 2017. Regula los beneficiarios del descuento tributario por donaciones y los requisitos para su procedencia y actualización que deben realizar estos contribuyentes.

Leyes

Ley 140 de 1994. Reglamenta la publicidad exterior, destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público.

Ley 115 de 1994. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Capítulo III. Diseño metodológico

Tipo de investigación.

Dado que esta propuesta de investigación busca fundamentalmente indagar los procesos y dinámicas de la fundación y formular un plan estratégico para la misma, se entiende que esta es una investigación de tipo descriptivo porque permite conocer las variables internas (la misión, objetivos de la Fundación, estrategias y planificación, recursos humanos y cultura organizacional) y externas (el entorno social y económico, las políticas públicas y los competidores) que condicionan el desempeño organizacional de la Fundación, entendiendo que, el conocimiento e identificación de cada una de estas variables son la base para clarificar y abordar el diseño de una propuesta de planeación estratégica que permita optimizar los procesos y procedimientos de la Fundación y dar respuesta a los problemas que aborda este estudio de caso en su propio contexto Dankhe (1986) y Hernández (2003).

Método de la investigación:

La metodología de investigación utilizada es cualitativa de corte diagnóstica entendiendo que esta no solo permite el entendimiento de la raíz del problema, sino que, por medio de la información recopilada a través del dialogo, la interpretación de resultados y formularios auto diligenciados se logra un abordaje total del fenómeno estudiado, una evaluación de su complejidad por medio de análisis concretos y la construcción de soluciones viables al problema inicial (Rebolledo Ceballos, 2015).

Dicho esto, el proceso aplicado a la investigación se realizó de la siguiente manera:

- Los espacios de diálogos iniciales se llevaron a cabo con la participación de Viviana Peñaranda, quien hace las veces de representante legal y coordinadora general, desde su óptica se logró obtener un diagnóstico inicial de la organización que sirvió para diseñar la encuesta auto diligenciada
- El diseño y realización de una encuesta auto diligenciada permitió conocer desde la óptica de los colaboradores de la fundación el fenómeno existente y los problemas habidos en cada eslabón de esta.
- Luego de la aplicación de la encuesta auto diligenciada y la obtención de sus resultados, se realizó una interpretación de resultados, proceso vital para entender los patrones, las alteraciones, los factores y las correlaciones circundantes en la fundación en pro de elaborar resultados fiables y extraer conclusiones significativas.
- Luego de la interpretación de resultados, se realizó un proceso de evaluación de las complejidades existentes en la fundación, esta evaluación se realizó por medio de análisis internos y externos centrados en facilitar la obtención de información detallada para la construcción de soluciones viables al problema inicial.

Fuentes y técnicas de información.

Técnica de procedimientos.

Para la presente investigación se realizará recolección de datos por medio de una técnica de tipo cualitativa, en ese sentido, se realiza la aplicación de un cuestionario auto diligenciado a 9 personas, entre las cuales se tienen: una representante legal, una abogada, una psicóloga, dos asistentes administras, una contadora, 3 facilitadoras

Fuentes primarias.

Aplicación de un cuestionario auto diligenciadas en las áreas estratégicas de la Fundación.

Fuentes secundarias.

Con el fin de consolidar la investigación se añadió información documental sobre las características de las estrategias que deben conformar el área gerencial y las demás dependencias de la Fundación, en ese sentido, las fuentes fueron las siguientes:

- Libros:
 - "Planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro" por J. M. Gutiérrez y J. A. García (2023)
 - "La planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro: una guía práctica" por E. Rodríguez y J. M. García (2022)
 - "Metodologías para la formulación de planes estratégicos en organizaciones sin fines de lucro" por M. A. Pérez y J. A. García (2021)

- Artículos de investigación:

"Planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro: una revisión de la literatura" por J. M. Gutiérrez y J. A. García (2021)

"La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro" por E. Rodríguez y J. M. García (2020)

"Metodologías para la formulación de planes estratégicos en organizaciones sin fines de lucro" por M. A. Pérez y J. A. García (2019).

Tratamiento de la información.

Técnica estadística.

Para realizar los diagnósticos internos y externos de la empresa y el análisis de las competencias y evaluación de estrategias, se aplicarán los conceptos de:

- Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).
- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA).
- Madriz DOFA cruzada, MPG y OCC.

Procedimiento metodológico.

El procedimiento para desarrollar el presente proyecto se establecerá a través de fases, las cuales se encuentran relacionadas con los objetivos propuestos, y su transformación en actividades específicas.

Fase I. Caracterizar la Fundación Akina Zaji Sauda- Conexión de Mujeres Negras

Actividades:

- Revisión de documentos: análisis de los estatutos, planes de trabajo, informes financieros, etc. de la Fundación.
- Entrevista con la representante legal de la organización, actor clave de la organización.
- Revisión de datos estadísticos: información sobre la población objetivo, el contexto social y económico, etc.

Fase II. Realizar un análisis interno y externo de la Fundación Akina Zaji Sauda para identificar las debilidades, fortalezas para reconocer la situación actual de la organización y las amenazas, oportunidades propias del entorno.

Actividades:

- Análisis interno: evaluación de los recursos, capacidades, procesos y resultados de la Fundación.
- Análisis externo: identificación de los factores que influyen en el entorno de la Fundación, tanto positivos como negativos.

Fase III. Proponer el direccionamiento estratégico de la Fundación Akina Zaji Sauda- Conexión de Mujeres Negras planteando una nueva misión, visión objetivos estratégicos y estrategias.

Actividades:

- Consensuar la misión y visión: definición de los propósitos y valores fundamentales de la Fundación.
- Establecer los objetivos estratégicos: formulación de los resultados que la Fundación busca alcanzar en el mediano y largo plazo.
- Desarrollar las estrategias: definición de las acciones que la Fundación llevará a cabo para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Fase IV. Formular un plan de acción para Fundación Akina Zaji Sauda- Conexión de Mujeres Negras, a partir de la implementación de los objetivos estratégicos y estrategias.

Actividades:

- Definir las metas y objetivos específicos: desglose de los objetivos estratégicos en metas y objetivos específicos que sean más fáciles de medir y monitorear.
- Desarrollar las actividades y tareas: definición de las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos específicos.
- Asignar recursos y responsabilidades: asignación de recursos humanos, financieros y materiales a las actividades y tareas.
- Establecer un cronograma de ejecución: definición de los plazos para la implementación de las actividades y tareas.

Finalmente. Cabe anotar que, pese a que en los estatutos se establecen acciones y funciones relacionadas con la planeación estratégica y el logro de los objetivos, actualmente la fundación carece de la mayoría de los componentes que conforman estas herramientas tan importantes para llevar con éxito la administración de la fundación. Lo que indica que es necesaria una reestructuración administrativa, la cual debe integrar todas las herramientas y elementos necesarios que permitan corregir las falencias que se vienen presentando hasta el momento.

Capítulo IV. Presentación de la Fundación Akina Zaji Sauda.

Inicios de la fundación

De acuerdo con Bibiana Peñaranda quien hace las veces de representante legal, la fundación, constituida en 1996, se formó a iniciativa de un grupo de mujeres negras profesionales y feministas, residentes en la ciudad de Cali, después de encontrarse y compartir objetivos en un evento nacional de mujeres, la mayoría procedente de organizaciones mixtas de comunidades negras.

En el evento mencionado se concluyó que las mujeres negras necesitaban espacios propios para lograr crecer, ya que, en los espacios mixtos, de donde provenían la mayoría, los hombres asumen el liderazgo y aunque las mujeres ganen terreno y consigan llegar a los puestos de decisión, plantear las problemáticas específicas de mujeres significa siempre tener que dar una batalla desgastante. Además, las condiciones de vida de las mujeres negras en Colombia cada día se degradan más. Fue así como se decidió organizar la Fundación para concentrar los esfuerzos en la reivindicación de los derechos de mujeres negras.

La Fundación se plantea inicialmente a nivel regional, del suroccidente de Colombia, su sede la tiene en Cali, pero ha ido creciendo su accionar y en este momento y desde el año 2003, apoyan un proyecto de formación de líderes y lideresas ambientales lúdicos en las laderas de Bogotá, coordinado por una integrante de la organización.

Las beneficiarias directas de la actividad son mujeres negras de todas las edades, pero en los programas también han participado mujeres mestizas que han querido hacerlo y se han

ejecutado proyectos dirigidos tanto a mujeres como a hombres negros. Sin embargo, todas las actividades y programas tienen una orientación de género y etnia.

Historia de la fundación

La fundación Akina Zaji Sauda (conexión de mujeres negras) fue creada en la ciudad de Cali en el año 2000, con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación y programas de fortalecimiento organizativos propios y potencializar las políticas para que las personas negras participantes, ganen elementos que les ayuden a actuar como agentes de cambio de su realidad de vida. Sus principales líneas de acción están asociadas a: (i) El desarrollo de programas formativos, educativos y de capacitación que fomenten la autogestión comunitaria y el desarrollo propio como mujeres negras. (ii) El ofrecimiento de asesorías y talleres sobre formación integral. (iii) El desarrollo de metodologías de trabajo con mujeres negras y organizaciones mixtas de comunidades negras. (iv) La formulación, elaboración, ejecución, evaluación y asesoría de proyectos ambientales, territoriales, productivos, culturales, de derechos humanos y cruzados por la planeación de perspectiva de género.

Para el logro de dichos objetivos, la fundación realiza las siguientes actividades:

Propiciar espacios de encuentros que generen la reflexión y participación de las mujeres negras y de la Comunidad Negra en general para diseñar y realizar acciones que mejoren nuestras condiciones de vida.

Intercambio y experiencias que lleven a la acumulación de saberes y conocimientos orales y escritos, contenidos teóricos y metodológicos permanentes de la investigación y el trabajo con mujeres negras y con la comunidad negra en general.

Conformar el centro de investigación de la fundación como un servicio a la mujer negra y a las organizaciones mixtas.

Asumir formas de trabajo con perspectiva de género, etnia, socioeconómica, clase social, región, edad, orientación sexual.

Desarrollar investigaciones que caractericen culturalmente a la mujer las zonas rurales y urbanas para Deconstruir estereotipos existentes, imaginarios sociales del país, entre otras.

En cuanto a los órganos de dirección, coordinación, administración, funcionamiento y control, en los estatutos se establece que la administración de la fundación está conformada por las participantes reunidas en asamblea general y por la junta directiva. Además, la asamblea es presidida por la representante legal y directora ejecutiva, en caso de que no se encuentren, será la coordinadora general quien ejerza esta función.

Capítulo V. Análisis interno y externo de la Fundación Akina Zaji Sauda

Diagnóstico del proceso administrativo

Planeación

Como se expuso en el marco teórico, existen diversos autores que definen la planeación en el contexto organizacional. Chiavenato (1995), por ejemplo, la define como la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Llevando este concepto a la situación actual de la fundación se puede evidenciar que, aunque en sus inicios se visiono la planificación de construcción y proyección de futuro de la organización, no existe en el presente un horizonte claro respecto hacia donde ir y cómo hacerlo, en ese sentido, existe una frágil planificación de los pilares direccionales de la organización y, a su vez, una débil conexión real con el entorno. Además, la estructura sostenida para el seguimiento de procesos no es lo suficientemente robusta para el correcto abordaje en la medición de cumplimientos y, por otra parte, aunque para la gestión de proyectos existe una operatividad basada en finalizar todo aquello iniciado, ante esto, pensando en un ejercicio de planeación estructurado que responda a los fines que persigue la Fundación, entendemos que se deben empezar a abordar desde la raíz las bases de la planeación estratégica, las cuales son:

Visión.

“Seremos reconocidas como la primera Organización de mujeres negras feministas y antirracista en Colombia” (Fundación Akina Zaji Sauda, 2002).

Misión.

Aprovecharemos nuestro poder femenino negro, nuestra capacidad organizativa y operativa para contribuir a la afirmación del ser de las mujeres negras, la afirmación de una espiritualidad negra, ecuménica y popular y a la denuncia de todas las formas de racismo y discriminación contra el pueblo negro, afrodescendiente, palenquero y raizal de Colombia (Fundación Akina Zaji Sauda, 2002).

Objetivos estratégicos

- Reivindicar y promover los derechos territoriales, culturales, económicos, políticos, sociales, ambientales, sexuales y reproductivos de las Mujeres Negras o Afrocolombianas
- Contribuir a la afirmación de la identidad étnica y cultural de las mujeres negras;
- Contribuir a la afirmación de una espiritualidad negra, ecuménica y popular;
- Promover y potenciar la participación política y la toma de decisiones autónomas de las Mujeres Negras o Afrocolombianas;
- Aportar a la solución pacífica de los conflictos presentes en sectores de población negra fortaleciendo el protagonismo de las mujeres negras dentro de sus comunidades;
- Visibilizar y denunciar todas las formas de racismo y discriminación;
- Visibilizar, denunciar y prevenir todas las formas de violencia contra las mujeres y la infancia;

- Aportar al mejoramiento de la imagen degradada de la mujer negra en nuestra sociedad
- Contribuir a la protección y conservación de la naturaleza

Pese a lo expuesto anteriormente, la Fundación no cuenta con planes de acción diseñados para determinar el alcance, realizar seguimiento, medir el logro de los objetivos ni evaluar los resultados. Todas estas, etapas fundamentales para determinar si los procesos que se están llevando a cabo atienden a las necesidades tanto del entorno como las internas, ya que esto es lo que permite el mejoramiento continuo y el incremento de la competitividad.

Es importante señalar que, ante la carencia de una misión, visión, objetivos y metas estructuradas, no existe una guía que sirva para alinear las acciones del equipo de trabajo con los fines de la fundación, por lo que en ultimas, cada persona se limita a ejecutar las funciones que le son asignadas indiferentemente del resultado que se pueda obtener de estas. Lo que es totalmente opuesto a lo que se persigue tanto en la planeación como en una gestión administrativa eficiente.

Cabe anotar que, si bien es cierto que las actividades ejecutadas por la fundación en su día a día persiguen un fin específico, también lo es que la carencia de un plan les resta objetividad y eficiencia. Entendiendo por plan al conjunto de etapas, recursos y personas que tienen un objetivo en común el cual se desea alcanzar.

Por otra parte, la planeación supone el establecimiento de una serie de procesos y la asignación de funciones para llevar a cabo dichos procesos. En la ausencia de estos, las actividades que se realicen de forma esporádica y aislada no aportaran de forma efectiva a los resultados, pues no existe un orden definido con objetivos que se puedan medir, alcanzar y evaluar.

Actualmente las actividades que realiza la empresa son: participación en licitaciones, planeación de actividades, desarrollo, monitoreo y evaluación del estado de la organización, para evaluarlas se realiza una reunión anual, entre la representante legal y la directora de la Fundación, donde analizan el avance de la ejecución de los proyectos, dado que la organización no cuenta con recursos propios, solo se evalúa el avance, finalización e inicio de los proyectos.

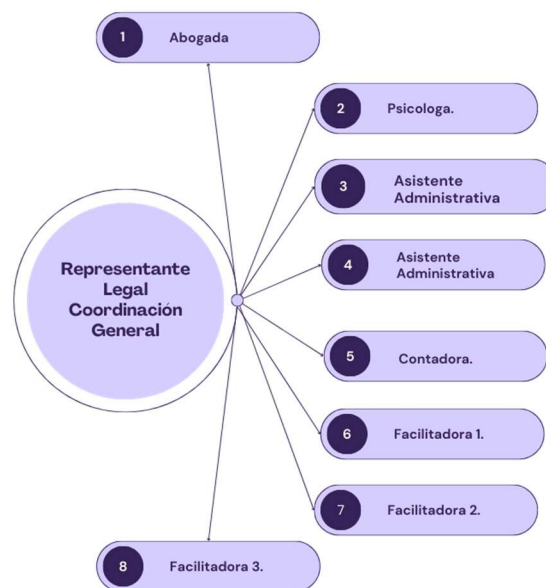
Diseño organizacional

Según Louffat (2017), el diseño organizacional “es un elemento administrativo encargado de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución, Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día”. El autor añade que existen tres pilares sobre los que se debe estructurar el diseño organizacional: escogencia del modelo, el organigrama y los manuales organizacionales, los cuales contemplan detalladamente las explicaciones que permiten entender cómo opera la organización.

Por modelo organizacional se entiende que es la opción elegida por autonomía del ente para poder llevar a cabo las estrategias fijadas en el proceso de planeación, es decir, es el modo de hacer las cosas para poder funcionar de acuerdo con la identidad, necesidades y características de la organización. Como se ha dicho que la Fundación actualmente carece de una planeación debidamente estructurada, su modelo organizacional se encuentra en la misma condición, pues no se tiene establecido que se va a hacer, por lo que no se puede decir cómo hacerlo. Se debe entender que estas definiciones abarcan a la entidad como un todo y que en la misma existen metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, que, en ese orden, deben alcanzarse conforme a los planes trazados y las tareas asignadas.

En cuanto al organigrama, se tiene que es una herramienta que permite visualizar como se encuentra estructurada la organización en relación con el modelo organizacional que ya debe estar definido. Su diseño debe ser coherente y objetivo para que este dotado de validez y confiabilidad. En la imagen...se muestra el organigrama con el que actualmente cuenta la Fundación, en este se establecen las jerarquías y las relaciones de poder dadas en la organización; La gerencia general en cabeza de la representante Legal Bibiana Peñaranda, es quien toma todas las decisiones dentro de la Fundación, todos los requerimientos de carácter administrativos como solicitudes de gastos, pago de honorarios, servicios, consultorías, participación en licitaciones, desarrollo de actividades y demás decisiones de índole administrativa son tomadas desde la gerencia general, como también en la parte operativa que va desde, las visitas a los territorio hasta la participación en convocatorias.

Figura 2. Organigrama Actual de la Fundación Akina.

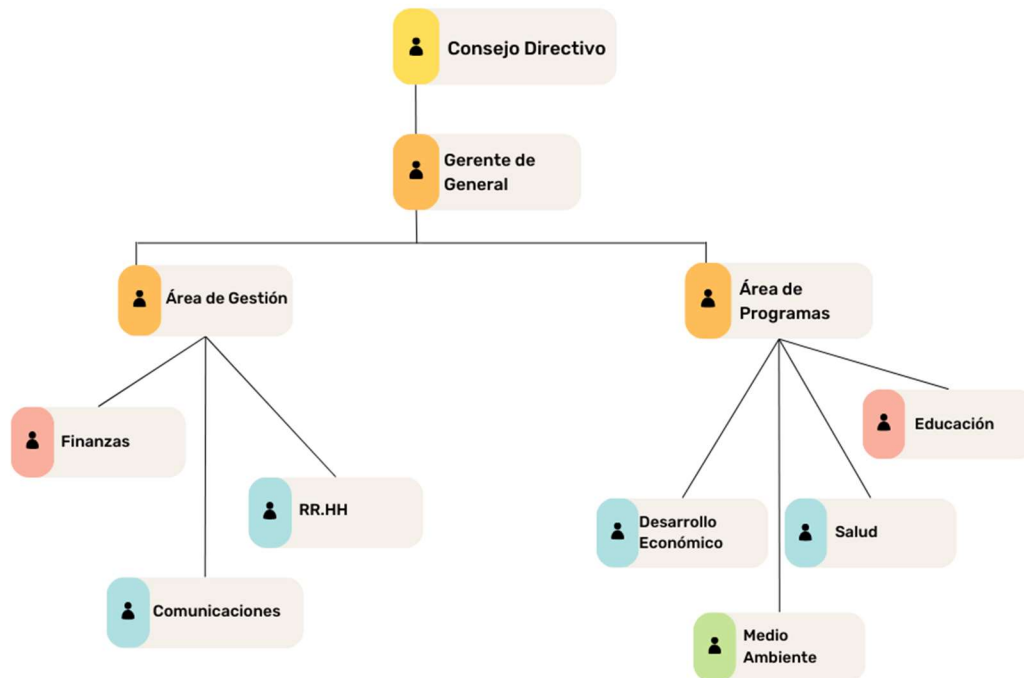


Fuente: Fundación Akina

Una vez conocido el organigrama, se tiene que las áreas aquí definidas no existen en su totalidad en la Fundación, así mismo los cargos y las funciones que debe llevar a cabo cada uno de estos. Actualmente el personal este compuesto por: Representen legal (gerente general), psicóloga, abogada, tres facilitadoras, contadora y dos asistentes administrativas.

Como último pilar del diseño organizacional se encuentran los manuales organizacionales, Louffat (2017), los define como “documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos, puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo con los protocolos establecidos por la propia empresa”. En la actualidad la Fundación Akina no cuenta con manuales asignados a cada una de las áreas y el personal perteneciente a estas.

Organigrama propuesto.



Elaboración propia del autor.

Cultura organizacional

Al igual que las dimensiones expuestas anteriormente, la cultura organizacional no se encuentra claramente definida y estructurada. En cuanto a las relaciones interpersonales que se dan dentro de la Fundación estas se basan en cordialidad y respeto, con relación a los beneficiarios, personal administrativo, operativo directivo. No existe un manual de convivencia lo que dificulta que haya buen clima laboral, dado que el manual tiene como fin establecer normas y comportamientos esperados por parte del personal vinculado a la organización; En los procesos de toma de decisiones el control se centra en la gerencia general sin tener en cuenta la participación del personal en las reuniones para decidir sobre temas

importantes. No hay un control estricto del cumplimiento de las funciones o responsabilidades asignadas al personal encargado, se confía en que estos cumplan con su labor prestada, también se debe a la ausencia de un manual de funciones, no se realizan procesos de inducción, ni procesos de selección de personal, dado que en la organización el personal que se requiere vincular ya antes ha estado vinculado a la organización.

Para el diseño del análisis interno de la Fundación, se elaboran las matrices DOFA, EFI, y EFE, en éstas se establecen las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas tanto interna como externamente, además, establece un panorama situacional de las oportunidades y amenazas, a las cuales podría estar expuesta, a su vez, se establecen estrategias defensivas, adaptativas, ofensivas y de supervivencia, que orientan las estrategias que debe llevar la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis Interno.

Por otra parte, luego de evaluar cada uno de los aspectos internos de la organización, se ha podido evidenciar que la misma sostiene significativas debilidades tales como una frágil planeación estratégica en la organización que le brinde un norte para la toma de decisiones en prospectiva, la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos que le brinde orientación a la administración para la eficiencia de los procesos, una planta de personal incompleta, la inexistencia de herramientas de control, la inexistencia de un proceso de toma de decisiones estructurado y la inexistencia de indicadores de gestión; por otra parte, las fortalezas existentes en la organización de acuerdo con el análisis son: la organización social sostiene una importante construcción social y compromiso con las comunidades vulnerables, su reputación local, brindada por un trabajo honesto y transparente en beneficio de las comunidades, su trayectoria y experiencia en la gestión de proyectos de gran cobertura, un talento humano capacitado, una amplia claridad

respecto del mercado hacia el cual está dirigida y cuenta con un interés de la gerencia por mejorar los procesos internos para obtener mejores resultados.

Matriz EFI.

A través de esta matriz se evalúa la situación interna en la que se encuentra actualmente la fundación, a estos factores se les asigna una calificación cuantitativa conforme sea la importancia que cada fortaleza y debilidad puedan tener. El valor está comprendido entre 0.0 (no importante) hasta el 1.0 (muy importante). Este valor denota la importancia considerada relativa que tiene cada factor analizado, seguidamente se pondera con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si la fundación está potenciando sus fortalezas y gestionando sus debilidades, la ponderación se define de la siguiente forma:

Ponderación			
4	3	2	1
Fortaleza mayor	Fortaleza menor	Debilidad menor	Debilidad mayor

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor
Fortalezas			
Su construcción social y compromiso con las comunidades vulnerables.	0,1	4	0,4
Su reputación local, brindada por un trabajo honesto y transparente en beneficio de las comunidades.	0,1	4	0,4
Su trayectoria y experiencia en la gestión de proyectos de gran cobertura.	0,1	4	0,4
Talento humano capacitado	0,1	4	0,4
Tiene claramente identificado el mercado hacia el cual está dirigida.	0,1	4	0,4
Interés de la gerencia por mejorar los procesos internos para obtener mejores resultados	0,05	3	0,15
Debilidades			
Inexistencia de la planeación estratégica en la organización que le brinde un norte para la toma de decisiones en prospectiva.	0,1	1	0,1
Inexistencia de indicadores de gestión	0,1	1	0,1
Inexistencia de un manual de procesos y procedimientos que le brinde orientación a la administración para la eficiencia de los procesos	0,1	1	0,1
Planta de personal incompleta	0,05	2	0,1
Inexistencia de herramientas de control	0,05	2	0,1
Inexistencia de un proceso de toma de decisiones estructurado	0,05	2	0,1
Total	1		2,75

donde las fortalezas alcanzan un valor de 2,75 y las debilidades un total de 0,6 lo cual indica que las fuerzas internas de la fundación son favorables.

Análisis externo

Para el desarrollo del contexto externo se realizó un análisis PESTAL y una matriz EFE que permite analizar el estado actual del sector externo, tales como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en relación con el sector social, específicamente con las organizaciones sin ánimo de lucro enfocadas en el apoyo a las comunidades negras de todo el territorio nacional colombiano.

En ese sentido, el análisis externo de factores permitió observar que, al igual que las fortalezas y debilidades, también existen con estas innumerables amenazas, entre las cuales tenemos: un nivel alto de competidores (Organizaciones sin ánimo de lucro) que realizan la búsqueda de recursos para proyectos sociales de diversas comunidades, marcada desarticulación y baja inversión por parte del gobierno nacional para inversión de proyectos sociales, constantes cambio en las políticas tributarias, entrada de nuevos competidores, escasos inversores por problemáticas de violencia y orden social y una imprevisible recesión económica.

Por otra parte, este análisis también permitió conocer que existen cuantiosas oportunidades aprovechables y únicas que podrían llevar a la fundación a la consecución de mejoras en todos los aspectos respecto de su planeación estratégica, por un lado, las oportunidades son: la creciente crisis humanitaria que vive el territorio colombiano a causa de la reaparición de grupos armados, que hacen que se convierta en un mercado potencial, generando una gran demanda de cooperación y contribución social para las comunidades negras e indígenas, el auge y potencialización del empoderamiento de la mujer en la sociedad negra y el apoyo del estado a través de la formulación y ejecución de proyectos de índole educativos, culturales y sociales, la existencia de inversores

internacionales interesados en contribuir a causas sociales en un país como Colombia, beneficios tributarios como la aplicación de la tarifa al 20% sobre la renta y complementarios como también sus excedentes indirectos y directos serán exentos de renta en el año siguiente a aquel que fueron obtenidos, esto por la naturaleza del objeto social desarrollado, facilidad de alianzas estratégicas con Fundación Mavi, Mundubat, Cruz Roja, Emigrados Sin fronteras, la ONU, USAID y otras organizaciones a nivel nacional e internacional y un mercado laboral con profesionales en las áreas de psicología, trabajo social, comunicación social y abogados capaces de aportar ideas para el crecimiento de la organización.

Tabla 6 *Análisis Pestal de las organizaciones sin ánimo lucro para las comunidades negras*

Enfoque organizaciones sin ánimo de lucro	
Político	Actualmente Colombia se encuentra comprometida con apoyar las causas sociales y contribuir mediante la sanción de los decretos 0427 de 1996 y el 2150 de 2017 que permiten la contribución tributaria del país en causas sociales, asimismo, la situación globalizada emana la necesidad de mejorar las condiciones de los colombianos, en términos de educación, calidad de vida, vivienda digna y entre otras, que permite la articulación entre el estado y las organizaciones sociales. Se evidencia una oportunidad significativa en el ámbito político.
Económico	El sector económico del país, a su vez de la obligación de la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social universitaria contribuye que éstas deberán aportar de manera tangible y social a las causas que afectan al país. Esta contribución podría mejorar las condiciones económicas de los proyectos sociales, articulando entonces a la empresa y a las organizaciones sociales. También se vislumbra un camino próspero dentro de este escenario.
Social	Actualmente las comunidades requieren la contribución del estado, la empresa y las organizaciones sociales. El Departamento Nacional de Estadística (DANE) revelaba que para 2020 las cifras de colombianos debajo de la línea de pobreza llegaban a cerca de 21,5 millones de personas. Enfatizando que es requerido el apoyo de estas organizaciones en la disminución de estos índices, el mejoramiento de la calidad de vida, y brindar oportunidades de formación para las personas. Se evidencia entonces que sí existe la demanda y la necesidad latente por suplir.
Tecnológico	En el sector tecnológico, la articulación entre las TICs brindaría un mayor alcance a lo que se busca con el proyecto, dado que permite evidenciar a nivel mundial el impacto de la labor que realiza la Organización con las comunidades en el territorio colombiano.
Ambiental	Las organizaciones sociales contribuyen de manera transversal en las causas sociales, siendo una oportunidad importante para articular el sector urbano y el sector rural.
Legal	La inversión social que va a desarrollar Colombia en los próximos años representa un importante avance para las organizaciones social, teniendo en cuenta que el Mandatario sancionó la Ley de

Inversión Social, que se constituye en la herramienta más poderosa de transformación social del presente siglo, la cual beneficiará a más de 29 millones de colombianos y es la de mayor alcance en el país.

Nota. Análisis PESTAL de la Fundación Akina Zaji Sauda. Elaborado por el autor.

Matriz EFE.

A través de la siguiente matriz se establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos de la Fundación, a estos factores se les asigna un valor conforme sea la importancia que cada oportunidad y amenaza puedan tener. El valor está comprendido entre 0.0 (nada importante) hasta el 1.0 (extremadamente importante). Este valor denota la importancia considerada relativa que tiene cada factor analizado, seguidamente se pondera con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; se tiene entonces que:

Ponderación			
4	3	2	1
Excelente	Por arriba del promedio	Promedio	Deficiente

Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Un mercado potencial que demanda la cooperación y contribución social para las comunidades negras.	0,16	3	0,48
Gran relevancia del empoderamiento de la mujer en la sociedad, y apoyo del estado para la formación y proyectos de esta índole.	0,07	4	0,28
Inversores internacionales interesados en contribuir a causas sociales en un país como Colombia	0,04	2	0,08
Beneficios tributarios por la naturaleza del objeto social desarrollado	0,01	1	0,01
Alianzas estratégicas con otras fundaciones a nivel nacional e internacional.	0,04	1	0,04
Mercado laboral con profesionales competentes, capaces de aportar ideas para el crecimiento de la organización	0,07	2	0,14
Amenazas			
Un nivel alto de competidores (Organizaciones sin ánimo de lucro) que realizan la búsqueda de recursos para proyectos sociales de diversas comunidades.	0,25	2	0,5
Desarticulación y baja inversión por parte del gobierno nacional para inversión de proyectos sociales.	0,09	2	0,18
Cambio en las políticas tributarias	0,03	1	0,03
Entrada de nuevos competidores	0,05	2	0,1
Escases de inversores por problemáticas de violencia y orden social.	0,09	3	0,27
Recesión económica	0,1	2	0,2
Total	1		2,31

El total ponderado es 2,31 lo cual indica que la fundación está por debajo del promedio en cuanto respecta al esfuerzo por llevar a cabo estrategias que permitan potencializar el aprovechamiento de las oportunidades y evitar al máximo las amenazas externas. Si se analiza por separado el peso ponderado, se encuentra que las oportunidades tienen un valor de 1,03, mientras que la amenazas alcanzan una ponderación de 1,28 lo cual indica que el medio ambiente o entorno exterior es desfavorable para la fundación.

Análisis Diamante de Porter

En relación con la elaboración de la matriz de Porter, se describen los competidores potenciales, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes y los productos sustitutos en los cuales la Fundación Akina Zaji Sauda puede tener competidores, los resultados del respectivo análisis permiten concluir que:

Competidores potenciales.

Los principales competidores de la Fundación Akina Zaji Sauda se consideran otras organizaciones sin ánimo de lucro que suplen necesidades del mercado de la población víctima del conflicto armado, en especial aquellas que pertenezcan a las comunidades negras, indígenas y mestizas de Colombia.

Poder de negociación con proveedores.

Los principales proveedores de la Fundación Akina Zaji Sauda se establecen como todas aquellas personas naturales o jurídicas que contribuyen de manera directa e indirecta con las actividades sociales, que bajo la formalización de contratos de trabajo o compras benefician a la comunidad. Actualmente la Fundación Akina Zaji Sauda establece una buena relación basada en

el respeto con sus proveedores Fundación Mavi, Hotel Torre Mar, Balcones del Pacifico, y Club Buenaventura.

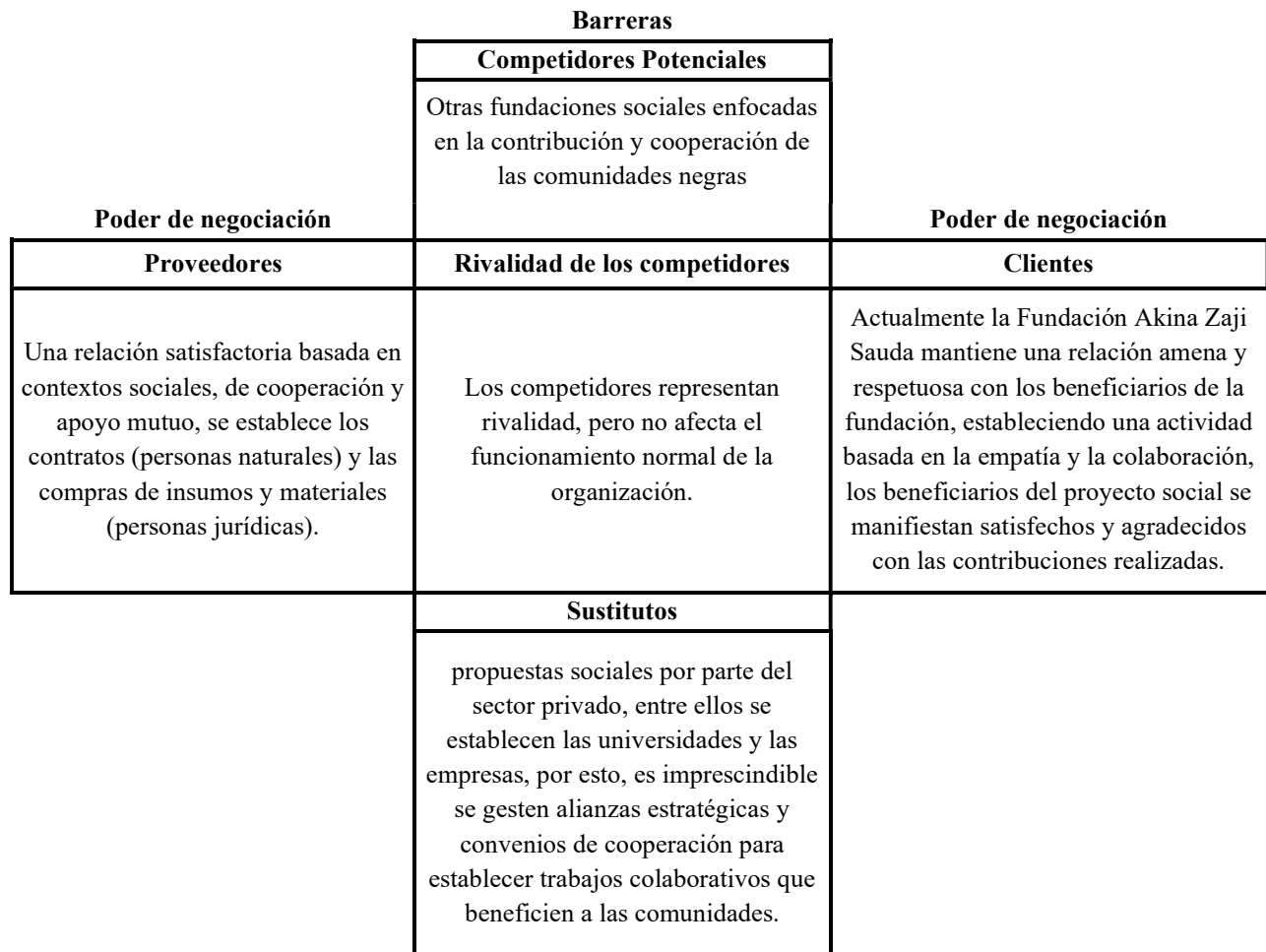
Poder de negociación con Beneficiarios.

Actualmente la Fundación Akina Zaji Sauda mantiene una relación amena y respetuosa con los beneficiarios de la fundación, estableciendo una actividad basada en la empatía y la colaboración, los principales beneficiarios de las comunidades indígenas de Wunon, Resguardo Indígena de Chachajo, Consejos comunitarios de Bajo Calima, Consejo Comunitario de Juanchaco y demás que han sido los principales actores del proyecto social se manifiestan satisfechos y agradecidos con las contribuciones realizadas.

Productos sustitutos.

Este factor es de especial cuidado una vez se empieza a evidenciar dentro del sector competitivo, dado que esta es una de las restringidas vías para acceder a los beneficiarios de manera directa y eficaz a través de diferentes iniciativas que son mayormente materializadas en ofrecimiento de productos sustitutos en propuestas sociales por parte del sector privado, entre ellos se establecen las universidades y las empresas, por esto, es imprescindible se gesten alianzas estratégicas y convenios de cooperación para establecer trabajos colaborativos que beneficien a las comunidades.

Figura 2 *Diamante de Porter de la Fundación Akina Zaji Sauda*



Nota. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Elaborado por el autor.

La siguiente tabla recoge de manera puntual cada uno de los elementos que componen el análisis DOFA de la organización.

Tabla 7 *Análisis DOFA de la Fundación Akina Zaji Sauda*

Positivos		Negativos	
Origen	Internos	Fortalezas	Debilidades
	Externos	Oportunidades	Amenazas
	Internos	1. Su construcción social y compromiso con las comunidades vulnerables. 2. Su reputación local, brindada por un trabajo honesto y transparente en beneficio de las comunidades. 3. Su trayectoria y experiencia en la gestión de proyectos de gran cobertura. 4. Talento humano capacitado 5. Tiene claramente identificado el mercado hacia el cual está dirigida. 6. Interés de la gerencia por mejorar los procesos internos para obtener mejores resultados	1. Inexistencia de la planeación estratégica en la organización que le brinde un norte para la toma de decisiones en prospectiva. 2. Inexistencia de un manual de procesos y procedimientos que le brinde orientación a la administración para la eficiencia de los procesos. 3. Planta de personal incompleta 4. Inexistencia de herramientas de control 5. Inexistencia de un proceso de toma de decisiones estructurado 6. Inexistencia de indicadores de gestión
	Externos	1. Un mercado potencial que demanda la cooperación y contribución social para las comunidades negras. 2. Gran relevancia del empoderamiento de la mujer en la sociedad, y apoyo del estado para la formación y proyectos de esta índole. 3. Inversores internacionales interesados en contribuir a causas sociales en un país como Colombia. 4. Beneficios tributarios por la naturaleza del objeto social desarrollado 5. Alianzas estratégicas con otras fundaciones a nivel nacional e internacional. 6. Mercado laboral con profesionales competentes, capaces de aportar ideas para el crecimiento de la organización	1. Un nivel alto de competidores (Organizaciones sin ánimo de lucro) que realizan la búsqueda de recursos para proyectos sociales de diversas comunidades. 2. Desarticulación y baja inversión por parte del gobierno nacional para inversión de proyectos sociales. 3. Cambio en las políticas tributarias 4. Entrada de nuevos competidores 5. Escases de inversores por problemáticas de violencia y orden social. 6. Recesión económica

Nota. Análisis DOFA para la Fundación Akina Zaji Sauda, elaborado por el autor.

Tabla 8 *Evaluación de resultados análisis DOFA de la Fundación Akina Zaji Sauda*

Positivos	Negativos
FO (Ofensivas) F1-O1. Implementación de proyectos de impacto social que se propongan atender las necesidades y problemáticas existentes a lo largo del Distrito de Buenaventura. F2-O2. Establecer programas de empoderamiento femenino que permitan el reconocimiento nacional e internacional de la Fundación Akina Zaji Sauda con distintos inversores y entidades extranjeras. F3-O3. Buscar el apoyo de organizaciones internacionales para financiar los programas y proyectos y utilizar las tecnologías de la información para ampliar el alcance de estos.	FA (Defensivas) F3-A5-A2. Realizar un análisis detallado de los riesgos asociados a la inversión en la región afectada por la violencia y el desorden social y priorizar la inversión en programas de responsabilidad social corporativa (RSC) dirigidos a mejorar las condiciones de la comunidad local. Esto puede incluir proyectos de desarrollo comunitario, educación, salud y empleo. F3-A2. Establecer una alianza con una universidad para ofrecer programas de capacitación en liderazgo y activismo para mujeres negras. F4-A6-A3. Priorizar la vinculación de talento profesional que pueda encontrar oportunidades y ventajas en medio de transiciones políticas y declives económicos.

DO (Adaptativas)	DA (Supervivencia)
D1-D2-O1-O2-O2. Establecer planes de acción que permita subsanar los problemas internos de la organización y poder aprovechar la alta demanda del mercado, la relevancia del empoderamiento femenino, y los inversores internacionales por participar en proyectos sociales, a través de la participación y convocatoria ordenada, que permita beneficiar a la mayor cantidad de personas.	D1-D2- A1. Establecer planes de mejoramiento interno para potencializar la organización y que está pueda superar las adversidades del entorno. Mediante el mejoramiento continuo.
D6-06-01. Diseñar estrategias de medición que faciliten la medición de impactos y resultados y a su vez, faciliten la credibilidad frente a la inversión de otros instituciones.	D1-A1-A4. Diseño de un plan estratégico que permita construir valor agregado, optimización operativa y sobre todo ventajas comparativas y estratégicas frente a otros competidores.
D6-O5-O2. Abogar por políticas gubernamentales que fomenten la igualdad de género, la participación de las mujeres en la fuerza laboral y la creación de oportunidades para el emprendimiento femenino y a su vez, trabajar con diferentes socios para movilizar recursos financieros y técnicos adicionales, lo que permitirá llevar a cabo proyectos de mayor envergadura y alcance.	D4-A2-A5. Buscar inversores y fuentes de financiamiento alternativas, como fondos de inversión social, inversores privados, donantes internacionales y capital de riesgo social, para superar la escasez de inversores debido a problemas de violencia y orden social y, recopilar y presentar pruebas sólidas del impacto social de los proyectos. Esto ayudará a atraer inversores ya persuadir al gobierno de la importancia de la inversión en proyectos sociales.

Nota. Análisis DOFA para la Fundación Akina Zaji Sauda, elaborado por el autor.

Frente a los resultados obtenidos del análisis DOFA se concluye que la organización cuenta con aspectos positivos en relación con las oportunidades en el mercado, y le respalda una reputación y trayectoria que emana experiencia y buena percepción de sus partes interesadas, sin embargo, las debilidades le impiden aprovechar al máximo las oportunidades que le expone el mercado, y le exige establecer estrategias de supervivencia urgentes para mitigar el impacto de las amenazas. No obstante, la organización presenta un potencial interesante que puede aprovechar siempre y cuando se tomen estrategias agresivas para transformarse y penetrar en el mercado.

Matriz MPC (Matriz De Perfil Competitivo)

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Se encarga de identificar los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger. Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a realizar la MPC de la Fundación Akina Zaji Sauda.

Tabla 9 *Matriz de perfil competitivo*

FACTORES DE ÉXITO	PESO	FUNDACIÓN AKINA ZAJI SAUDA.		FUNDACIÓN PARA TI MUJER		FUNDACIÓN RED DE AMOR	
		RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE
Atención integral a las mujeres	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Infraestructura	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Proyectos sociales	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Programas culturales	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Estructura administrativa	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Trabajo en equipo	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Metodología de aprendizaje	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Tecnología	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Formación en valores	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Costos	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Inversión	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Total	1		2,61		2,15		2,12

Nota: matriz de perfil competitivo. Elaborado por el autor. La anterior tabla evidencia que cada factor crítico de éxito debe tener un peso que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). El rating en la MPC se refiere a la forma en que las empresas están en cada área, va desde 4 a 1, donde 4 significa gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor, 1 gran debilidad. El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating.

El resultado de la matriz MPC arroja que la Fundación Akina Zaji Sauda con una puntuación de 2,60 tiene más factores de éxito que las demás fundaciones comparadas atendiendo a las mujeres en condición de violencia o abandono. A diferencia de sus fundaciones competidoras.

Capítulo VI. Direccionamiento estratégico de la Fundación Akina Zaji Sauda

En el presente capítulo se realiza la propuesta a la Fundación Akina Zaji Sauda de la planeación estratégica idónea para estructurar un proceso administrativo organizado y con prospectiva y desarrollo en el futuro, buscando siempre la representatividad y el aumento de la competitividad de la organización.

Misión organizacional

Tabla 10 *Evaluación de la misión*

Misión Propuesta		Fortalecer mediante programas de educación, activismo y apoyo psicosocial la autoafirmación de nuestra identidad, la valoración de nuestra espiritualidad y la lucha contra todas las formas de discriminación racial logrando así empoderar a las mujeres negras y a las comunidades afrodescendientes en Colombia en pro de un país donde cada persona pueda vivir con dignidad y equidad.			
Ítem	Criterio	Sí	No	Por qué	
1	Asegura consistencia y claridad	X		Es consistente y presenta claridad.	
2	Define el punto de referencia central	X		Define el punto central de la institución.	
3	Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica	X		Logra compromiso y empoderamiento.	
4	Compromete y logra lealtad de lo realizado	X		Genera compromiso a las miembros	
5	Ayuda a consolidar la imagen corporativa	X		Consolida la imagen de la institución.	
6	Es realista y posible	X		Es realista y posible.	
7	Es consistente	X		Es consistente.	
8	Esta difundida interna y externamente	X		Si es difundida.	

Nota: matriz de evaluación de la misión de la Fundación Akina Zaji Sauda.

De acuerdo con Balcondex (2018) la misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares. En donde debe de describir el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista, las

personas a quienes le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Con base en lo anterior, se logra inferir que la misión de la fundación da cumplimiento con lo descrito por el autor.

Visión organizacional

Tabla 11 *Evaluación de la visión*

Visión actual		A 2028, convertirnos en una plataforma líder del empoderamiento de las mujeres negras en Colombia, promoviendo la equidad de género, la justicia social, la eliminación del racismo estructural y buscando un país donde a través de la unidad, la educación y la acción colectiva cada mujer negra pueda alcanzar su máximo potencial, sin importa su origen étnico o geográfico.		
Ítem	Criterio	Sí	No	Por qué
1	Esta formulada por líderes	X		Sí, por la dirección superior.
2	Está delimitada en el tiempo	X		Sí, el año 2033.
3	Es integradora	X		Sí, integra la razón de la organización
4	Es amplia y detallada	X		Sí, es amplia y detalla la esencia
5	Es posible e inspiradora	X		Sí, inspira y motiva a las partes interesadas
6	Es realista y positiva	X		Sí, afines con los alcances de la organización
7	Es consistente	X		Sí, consistente con el accionar
8	Esta difundida interna y externamente	X		Sí.

Nota: matriz de evaluación de la visión de la Fundación Akina Zaji Sauda.

Valores organizacionales

Respeto. Por todos los miembros de la comunidad, la naturaleza y los seres vivos que comparten el mismo espacio en la naturaleza.

Solidaridad. Para comprender y apoyar las causas e intereses de las personas que requieren nuestra colaboración, especialmente en las situaciones más difíciles.

Responsabilidad. Por nuestro compromiso con la comunidad, defender, respetar y asumir con responsabilidad las causas encomendadas, desempeñando cada acción con eficiencia y eficacia.

Empatía. Por todos aquellos seres humanos de la comunidad negra que requieran nuestra colaboración, sintiendo una participación efectiva con todas las personas, entendiendo su realidad y comprendiendo sus sentimientos. “*Ponte en mis zapatos*”.

Transparencia. En cada acción, actividad y propósito que emprendamos, obrando siempre bajo el principio de la honestidad y la transparencia de nuestras acciones, siempre bajo los más altos valores éticos.

Objetivos organizacionales

Se establecen objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, estos objetivos se basan en posicionar internamente a la organización, mediante la consolidación de procesos y procedimientos definidos que le permitan mejorar su clima organizacional y la efectividad laboral de los trabajadores. Por otra parte, se proponen objetivos para fortalecer la relación de la organización con el sector externo, entre ellos mejorar la atención y la percepción de los beneficiarios en relación con los proyectos ejecutados por la fundación. Finalmente, un objetivo a mediano plazo es consolidar la mejora continua como un proceso necesario para el funcionamiento de la organización.

Corto plazo.

(i) Establecer la organización administrativa conforme a las necesidades de la organización. (ii) Masificación de proyectos y búsqueda de colaboradores nacionales e internacionales. (iii) Atraer y retener el capital humano. (iv) Construir los valores fundamentales de la organización. (v) Ofrecer y atender de manera idónea a los beneficiarios

Mediano plazo.

(i) Obtener mayor cobertura de beneficiarios. (ii) Alcanzar el mayor número de proyectos. (iii) Tener un crecimiento sostenible. (iv) Optimizar la gestión del cambio

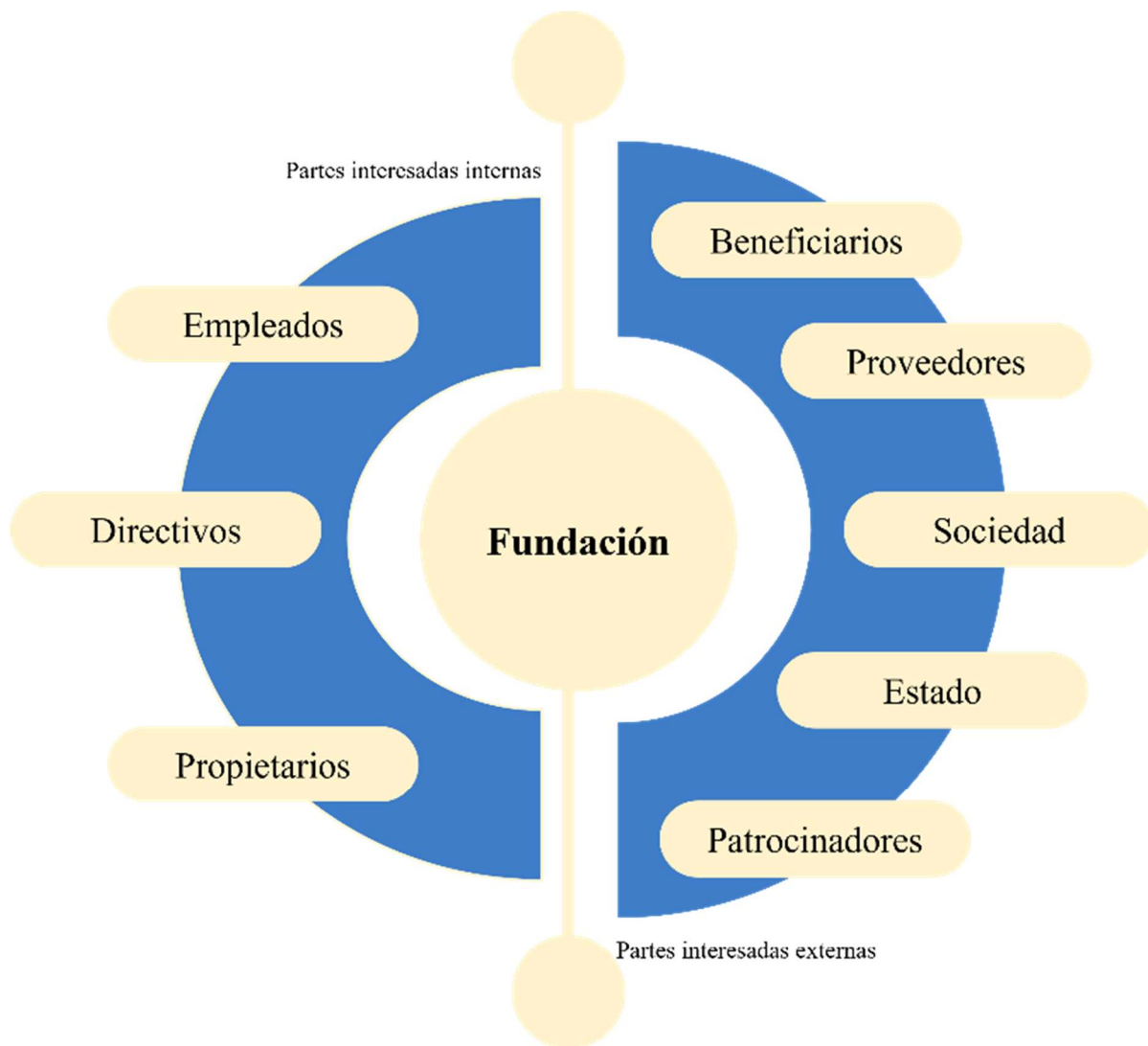
Largo plazo.

(i) Sobresalir de los competidores

Definición de los Stakeholders

Las partes interesadas internas y externas de la Fundación Akina Zaji Sauda, se establecen así:

Figura 3 *Definición de los Stakeholders*



Nota: Definición de las partes interesadas de la Fundación Akina Zaji Sauda, elaborado por el autor (2022)

Capítulo VII. Plan de acción para Fundación Akina Zaji Sauda

Balanced Scorecard

Tabla 12 *Balanced Scorecard*

FUNDACIÓN AKINA ZAJI SAUDA							
ADDRESS	DIANA HURTADO PEREA			CITY	Buenaventura	STATE	ZIP
	STRATEGIC OBJECTIVES	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGETS			INITIATIVES	
			YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	PROGRAMS	BUDGETS
FINANCIAL	Optimización de recursos	Presupuesto aprobado/presupuesto ejecutado	X			Asignación presupuestal organizada.	A convenir
	Captación de recursos	Número de propuestas presentadas/número de propuestas aprobadas		X			
CUSTOMER	Implementación de estrategias de visibilizarían, captación y fidelización.	Número de propuestas presentadas/número de propuestas aprobadas		X		Informe de resultados, alianzas estratégicas	A convenir
	Desarrollar alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Empresas, públicas y privadas.	Número de estrategias presentadas/número de estrategias realizadas	X				
	Promover una relación efectiva	Número de mujeres atendidas/nivel de satisfacción			X		
	Establecer un abanico de posibilidades con una oferta actualizada y de acuerdo con las necesidades del mercado.	Número de programas diseñados/número de programas ejecutados			X		
INTERNAL PROCESSES	Lograr estándares de desempeño superior en el cumplimiento de metas e indicadores.	Indicadores de resultados	X			Informes de gestión, análisis de satisfacción del cliente	A convenir
	Garantizar la calidad de servicios	Indicadores de resultados	X				
LEARNING	Adquisición de TIC que mejoren procesos internos, en beneficio de las usuarias	Número de propuestas TICs/número de TICs aprobadas	X				A convenir

	Aprender a innovar constantemente.	Número de capacitaciones de innovación	X			Programas de capacitación al personal y resultados	
	Capacitación constante, oportuna y actualizada en atención integral del ciudadano	Número de capacitaciones al personal	X				
	Estructurar un manual de funciones	Manual de funciones presentado	X				

Plan de acción

Tabla 13 *Plan de acción*

FUNDACIÓN AKINA ZAJI SAUDA									
ADDRESS	DIANA HURTADO PEREA				CITY	Buenaventura		STATE	
				RECURSOS			TIEMPOS		INDICADORES
META		ACCIONES		RESPONSABLE		F	T	H	
Optimización de recursos y Captación de recursos		Realizar un correcto uso de los recursos.		Dirección general		X	X	X	1 año
		Captar recursos de fondos nacionales e internacionales.							
Implementación de estrategias de visibilizarían, captación y fidelización.		Llevar a cabo campañas de marketing digital para obtención de imagen.		Dirección general y área de mercadeo		X	X	X	1 año
Desarrollar alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Empresas, públicas y privadas.		Suscribir convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas.		Dirección general y área de mercadeo		X	X	X	1 año

Promover una relación efectiva	▪ Llevar a cabo procesos de asertividad para la atención amable e integral.	Funcionarios en general.	X	X	X	6 meses	Número de mujeres atendidas/nivel de satisfacción
Establecer un abanico de posibilidades con una oferta actualizada y de acuerdo con las necesidades del mercado.	▪ Apertura de nuevos programas y beneficios para las beneficiarias	Profesional psicólogo y psico orientador.	X	X	X	1 año	Número de programas diseñados/número de programas ejecutados
Lograr estándares de desempeño superior en el cumplimiento de metas e indicadores.	▪ Asignar capacitación y motivación al personal.	Dirección general	X	X	X	8 meses	Indicadores de resultados
Garantizar la calidad de servicios	▪ Llevar a cabo procesos de asertividad para la atención amable e integral.	Funcionarios en general.	X	X	X	1 año	Indicadores de resultados
Adquisición de TIC que mejoren procesos internos, en beneficio de las usuarias	▪ Compra de material y equipos TICs	Dirección general	X	X	X	1 año	Número de propuestas Tics/número de Tics aprobadas
Aprender a innovar constantemente.	▪ Adquisición del plan de capacitación de funcionarios	Dirección general y dirección del talento humano	X	X	X	6 meses	Número de capacitaciones de innovación
Capacitación constante, oportuna y actualizada en atención integral del ciudadano	▪ Adquisición del plan de capacitación de funcionarios	Dirección general y dirección del talento humano	X	X	X	8 meses	Número de capacitaciones al personal
Estructurar un manual de funciones	▪ Estructurar el manual de funciones de la Fundación.	Dirección del talento humano	X	X	X	1 año	Manual de funciones presentado

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo de investigación permite establecer los siguientes objetivos:

- La investigación sobre la formulación de un plan estratégico para la Fundación Akina Zaji Sauda, ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, permitió identificar las siguientes conclusiones:
- La Fundación Akina Zaji Sauda es una organización sin fines de lucro que trabaja para fortalecer a las mujeres negras y a las comunidades afrodescendientes en Colombia. La Fundación tiene una trayectoria de más de 20 años de trabajo en el campo de la educación, el activismo y el apoyo psicosocial.
- El análisis interno y externo de la Fundación identificó las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:
- Fortalezas:
 - Experiencia en el trabajo con mujeres negras y comunidades afrodescendientes
 - Red de aliados y colaboradores
 - Compromiso con la lucha contra la discriminación racial
- Debilidades:
 - Escasos recursos financieros
 - Limitada capacidad de implementación
 - Percepción negativa de la discriminación racial por parte de algunos sectores de la sociedad
- Oportunidades:
 - Crecimiento de la población afrodescendiente en Colombia

- Mayor conciencia social sobre la discriminación racial
- Mayor acceso a la educación y a las tecnologías de la información
- Apoyo de organizaciones internacionales
- Amenazas:
 - Violencia y discriminación racial
 - Pobreza y desigualdad
 - Cambios sociales y políticos
- El direccionamiento estratégico propuesto para la Fundación incluye una nueva misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, estructura organizacional y diseño organizacional.
- La nueva misión de la Fundación es: "Fortalecer a las mujeres negras y a las comunidades afrodescendientes en Colombia, a través de la educación, el activismo y el apoyo psicosocial, para lograr una sociedad más justa e igualitaria".
- La nueva visión de la Fundación es: "Ser una organización líder en la promoción del empoderamiento de las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes en Colombia".
- Los objetivos estratégicos propuestos para la Fundación son:
 - * **Objetivo estratégico 1:** Fortalecer la identidad cultural de las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes.
 - * **Objetivo estratégico 2:** Promover la igualdad de oportunidades para las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes.
 - * **Objetivo estratégico 3:** Combatir la discriminación racial.

- Las estrategias propuestas para la Fundación son:
- * **Estrategia 1:** Desarrollar programas de educación y formación para las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes.
- * **Estrategia 2:** Promover la participación de las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes en los espacios de toma de decisiones.
- * **Estrategia 3:** Conducir campañas de sensibilización sobre la discriminación racial.
- La nueva estructura organizacional propuesta para la Fundación es una estructura lineal, con un director ejecutivo al frente de la Fundación. El director ejecutivo es responsable de la gestión general de la Fundación y reporta al consejo directivo.
- El nuevo diseño organizacional propuesto para la Fundación es un diseño basado en procesos, con la definición clara de los roles y responsabilidades de cada área y puesto.
- El plan de acción propuesto para la Fundación incluye las siguientes acciones:
- Acción 1: Desarrollar un programa de educación virtual para mujeres negras y comunidades afrodescendientes en todo el país.
- Acción 2: Establecer una alianza con una universidad para ofrecer programas de capacitación en liderazgo y activismo para mujeres negras.
- Acción 3: Conducir una campaña de sensibilización sobre la discriminación racial en Buenaventura.
- Estas conclusiones se basan en el análisis de la información recopilada durante la investigación. La investigación fue realizada de manera rigurosa y objetiva, utilizando métodos y técnicas de investigación apropiados.

- El plan estratégico propuesto para la Fundación Akina Zaji Sauda es un documento integral que abarque todos los aspectos de la gestión de la Fundación. El plan estratégico es realista y alcanzable, y está basado en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis interno y externo. El plan estratégico es flexible y adaptable, y está diseñado para ser revisado y actualizado en función de las necesidades específicas de la Fundación.
- El plan estratégico propuesto representa un paso importante para el desarrollo de la Fundación Akina Zaji Sauda. El plan estratégico proporciona a la Fundación una hoja de ruta para alcanzar sus objetivos y metas, y para contribuir al empoderamiento de las mujeres negras y las comunidades afrodescendientes en Colombia.

Referencias bibliográficas

- Balcoldex. (2018). *Direccionamiento estratégico*. Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6459_2._Abr_24_-_Direccionamiento_Estrategico_-_Ojo_Arreglar_Formato_Bancoldex.pdf
- Betancourt, B. (2009). *Planeación Estratégica*. Cali: Universidad del Valle.
- Carreño, M. K. (2018). *Plan estratégico de mercadeo basado en la web 3.0 y enfocado en la consecución de nuevos donantes para la fundación Findesin*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana. doi:<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/39552>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. . Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (1995). *Formación y Mantenimiento de Equipos*. La Habana: Taller Cuba-USA.
- DANE. (2019). *¿CUÁNTOS SOMOS?* Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- Díaz, M. A. (2020). *Plan estratégico para la gerencia de personas Fundación Belén Educa*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. doi:<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3317263>
- García, E., & Valencia, M. (2015). *Planeación Estratégica*. México. doi:http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf

García, M., Quispe , C., & Ráez , L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 84-94.

Impulsa Popular. (5 de marzo de 2015). *¿QUÉ ES UN MANUAL DE PROCESOS?* Obtenido de impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/

Indecopi. (2001). *NTP-ISO 9000:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y Vocabulario*.

Jimenez Suarez, M., & Puerto Avila, L. (2014). *diseño de un manual de funciones de la empresa fundación ser, como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos*. Cartagena: Universidad de Cartagena. doi:<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2191/DISE%c3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20FUNDACION%20SER%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez Chávez, V. M. (2015). *Manuales Para La Administracion En Organizacion. Procedimientos Procesos Y Calidad*. México: Trillas.

Mihi Ramírez, A., & Rivera Rodríguez, H. (2009). *El mejoramiento continuo*. Bogotá: Universidad del Rosario. doi:<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3784/01248219-2009-47.pdf;jsessionid=4BD859F75FBE4268753C086CE8B37DC1?sequence=1>

Naranjo , R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2010). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1).

- Ramírez, O. (2020). *Plan estratégico de Fundación Coomeva*. Cali: Universidad ICESI.
doi:https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87752/1/T02059.pdf
- Saa, A. M. (2014). *Planeación estratégica para la fundación FUNDAFIBRO ONG en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2015-2018*. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19561/CB-0516773.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sabogal Gallejo, D., & Sánchez Ballesteros, L. A. (2019). *Diseño de un manual de procesos para la empresa Foliares Colombianos FOLCOL S.A.S*. Cartago: Universidad del Valle.
doi:<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21136/CB-0605588.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. . Colombia: Editorial Legis .