

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
FUNDACIÓN MORADA SUR

DUALTER GUTIERREZ CABICHE
MILTON ESTEBAN MORENO ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMÉRICANAS
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2021

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
FUNDACIÓN MORADA SUR

DUALTER GUTIERREZ CABICHE
MILTON ESTEBAN MORENO ORDOÑEZ

Asesor
Mg. Mariana de Jesús Vallejo Fuertes

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMÉRICANAS
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2021

Nota de responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores. Artículo 1ro. del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto mayo 22 del 2021

Agradecimientos

Agradecimientos especiales a -CEILAT- Centro de Estudios e Investigaciones Latinoamericanas por su orientación y compromiso con la región. A los maestros, asesora y jurados por heredarnos la pasión por la academia, la cultura y la Gerencia Social y a la Fundación Morada Sur, espacio de sueños y retos con las comunidades para la investigación y trasformación social.

Dedicatoria

A nuestras familias, a la mesa de barrismo popular social de Pasto, al pueblo indígena Quillasinga, al pueblo indígena de los Pastos, a la Kumpania del pueblo Rom gitano de Pasto, a la Aso comuna 11, al pueblo indígena Awá y a todas las personas que hacen parte de la fundación morada sur.

Resumen

El fortalecimiento de la capacidad administrativa y organizacional de las entidades sin ánimo de lucro es una tarea fundamental para dar continuidad a los procesos de desarrollo comunitario que estas entidades realizan en diferentes territorios de alta vulnerabilidad. Es por esto que, desde la metodología del estudio de caso, se investigó el caso de la fundación Morada Sur a fin de definir cuál es el proceso de planeación y gestión que realiza la organización. Para ello se parte desde la planeación estratégica como marco teórico y guía en la formulación y diseño del plan estratégico para posibilitar y reorganizar sus acciones a fin de optimizar los recursos.

“La Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente. Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las instituciones, así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados. Desde un punto de vista exclusivamente administrativo, la PE es usualmente entendida como una técnica o herramienta más de planeación, al servicio de quienes conducen las diversas entidades organizacionales (sean estas públicas o privadas). Sin embargo, una comprensión ampliada de la planificación, fundamentada académica y empíricamente, extiende su concepción y alcance, siendo entonces concebida como uno de los principios estructurales del conjunto de acciones de mejora de gestión para la gerencia pública” (Fontaine Ernesto, 1998 P. 77) Para esta labor, se ha optado por realizar un estudio de tipo mixto, cuya población objetivo es el equipo de trabajo de la fundación Morada Sur, sus colaboradores y la comunidad intervenida por la organización. Se

utilizan herramientas como el análisis DOFA, el análisis documental y la entrevista semiestructurada. Este proyecto se desarrolla en cuatro etapas: diseño metodológico, diagnóstico, diseño y formulación del plan estratégico y formulación de una estrategia de evaluación y seguimiento del plan.

Palabras clave: Planeación estratégica, economía solidaria, diagnóstico, monitoreo.

Abstract

Strengthening the administrative and organizational capacity of non-profit entities is a fundamental task to continue the community development processes that these entities carry out in different territories of high vulnerability. This is why, from the methodology of the case study, the case of the South Abode Foundation was investigated to define the planning and management process carried out by the organization. To this end, it is based on strategic planning as a theoretical framework and guidance in the formulation and design of the strategic plan to enable and reorganize its actions to optimize resources.

"Strategic Planning (PE) is an approach to organizational analysis and intervention used to strengthen management and results in processes by institutions. It consists of a set of particular actions that are performed in a structured manner. Its purpose is to locate and specify the primary task of the institutions, as well as to plan and organize the proposed actions for this purpose, thus contributing to facilitate the achievement of the objectives set, to fulfill the scheduled tasks, and to achieve the proposed goals, in short, the achievement of the projected results. From an exclusively administrative point of view, the EP is usually understood as one more planning technique or tool, at the service of those who conduct the various organizational entities (whether public or private). However, an expanded understanding of planning, academically and empirically based, extends its conception and scope and is then conceived as one of the structural principles of the set of management improvement actions for public management" (Fontaine Ernesto, 1998 P. 77)

For this work, it has been chosen to carry out a mixed type study, whose target population is the work team of the Morada Sur Foundation, its collaborators, and the community intervened by the

organization. Tools such as DOFA analysis, documentary analysis, and semi-structured interview are used. This project is developed in four stages: methodological design, diagnosis, design, and formulation of the strategic plan and formulation of a strategy to evaluate and monitor the plan.

Keywords: Strategic planning, solidarity economy, diagnosis, monitoring.

Tabla de Contenido

Capítulo I.....	15
1.1. Diseño investigativo	20
1.1.1. Descripción del problema.....	20
1.1.2. Formulación del problema.....	22
1.1.3. Justificación	23
1.1.4. Antecedentes.....	25
1.1.5. Objetivos.....	32
1.1.5.1 Objetivo General.....	32
1.1.5.2. Objetivos específicos	32
1.1.6. Marco teórico.....	33
1.1.6.1. Sector solidario y las organizaciones sin ánimo de lucro	34
1.1.6.2. Diagnóstico organizacional.....	38
1.1.6.3. Planeación estratégica.....	42
1.1.6.4. Evaluación y seguimiento	49
1.1.7. Marco Legal.....	51
Capítulo II.....	58
Proceso Metodológico	58
2.1. Enfoque y tipo de estudio	58

2.2. Unidad de análisis	58
2.3. Fuentes de información.....	59
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	59
2.4.1. Entrevista semiestructurada.....	59
2.4.2. Análisis DOFA	60
2.4.3. Análisis documental	60
2.5. Análisis de la información	61
Capítulo III	62
Proceso de intervención.....	62
Fundación Morada Sur	62
3.1. Antecedentes Institucionales	62
3.2. Enfoque de intervención.....	64
3.4. Construcción metodológica	68
3.5. Hitos de la experiencia	69
3.5.1. Experiencia de inserción barrial	69
3.5.2. Proyección académica de la experiencia	70
3.5.3. Proyección social de la experiencia.....	71
3.6. Misión de la Fundación Morada Sur	71
3.7. Visión de la Fundación Morada Sur	72
3.8. Objeto social	72

3.9. Modelo de acompañamiento.....	73
3.9.1. Campos de intervención	77
3.9.2. Abordaje Metodológico	79
3.9.2.1. Proceso de Inserción barrial	79
3.9.3. Experiencias significativas	80
Capítulo IV	86
Diseño de un plan estratégico para la Fundación Morada Sur	86
4.1. Diagnóstico estratégico de la Fundación Morada Sur	87
4.1. 1. Definición del horizonte de tiempo.	87
4.2. Análisis interno.....	87
4.2.1. Funciones Administrativas	88
4.2.2. Perfil de la capacidad interna (PCI).....	91
4.3. Análisis Externo de la Fundación Morada Sur.....	95
4.3.1. Factor tecnológico.	95
4.3.2. Factor político-legal.....	96
4.3.3. Factor geográfico.....	97
4.3.4. Factor económico	97
4.3.5. Factor Social	100
4.4. Análisis DOFA de la Fundación Morada Sur.....	102
4.5. Estrategias para el logro de ventajas competitivas	104

4.6. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas	105
4.7. Establecimiento de un sistema de evaluación.....	107
4.7.1. Financiera	107
4.7.2. Enfoque en el cliente	108
4.7.3. Procesos internos	109
4.7.4. Formación y crecimiento	110
Capítulo V.....	112
Conclusiones y recomendaciones.....	112
Referencias	118
Anexos	121

Lista de tablas

Tabla 1: Enfoques de la planeación estratégica	43
Tabla 2. Marco legal	52
Tabla 3. Campos de Intervención Fundación Morada Sur	76
Tabla 4. Experiencias Significativas de la Fundación Morada Sur	85
Tabla 5. Convenciones utilizadas en el diagnóstico	88
Tabla 6. Cumplimiento aspectos de planeación	89
Tabla 7 Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de organización	90
Tabla 8. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de dirección	90
Tabla 9. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de control	90
Tabla 10. Diagnóstico funciones administrativas	91
<i>Tabla 11. Capacidad directiva</i>	92
Tabla 12. Matriz de capacidad del talento humano	93
Tabla 13. Matriz de capacidad financiera.....	93
Tabla 14. Matriz de capacidad técnica o tecnológica.....	94
Tabla 15. Matriz de capacidad competitiva.....	94
Tabla 16. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)	101
Tabla 17. Matriz DOFA.....	103
Tabla 18. Estrategias seleccionadas para el logro de ventajas competitivas	104
Tabla 19. establecimiento de objetivos y metas estratégicas.....	106
Tabla 20. Enfoque Financiero	108
Tabla 21. Enfoque en el cliente	109
Tabla 22. Procesos internos	110

Tabla 23. Formación y crecimiento.....111

Lista de gráficos

Gráfico 1. Intervención Morada Sur	67
Gráfico 2. Modelo de intervención.....	74
Gráfico 3. Campos de Intervención.....	77
Gráfico 4. Abordaje metodológico 1	79
Gráfico 5. Proceso de intervención.....	80
Gráfico 6. Modelo de intervención Fundación Morada Sur	98

Introducción

El sector solidario de la economía se ha convertido desde hace varias décadas en un motor importante para la generación de desarrollo en Colombia, a través de procesos de intervención con poblaciones vulnerables que tienen poco acceso a recursos del Estado, de ahí que sea fundamental promover el fortalecimiento de estas organizaciones, especialmente en temas administrativos y de gestión a fin de generar procesos más eficientes y eficaces.

La planeación estratégica en la actualidad, cumple un papel importante en las organizaciones, ya que gran parte de estas reconocen la planeación como un factor para el crecimiento, competitividad de una organización a largo plazo permite una toma de decisiones adecuada, ser más eficientes y estar predispostas al cambio constante que se encuentre la organización.

Es por lo anterior, que este ejercicio de investigación se refiere al tema de planeación estratégica y su aplicación en las organizaciones sin ánimo de lucro como medio para lograr su fortalecimiento, en una organización como lo es, la Fundación Morada Sur, organización creada en el año 2012, ubica en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño; cuyo objeto social es propender por el desarrollo social y cultural de las comunidades locales, regionales y nacionales, desde la metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP).

Esta investigación se realiza con el objetivo de identificar el modelo de planeación y gestión de esta organización, siendo por lo tanto un trabajo de gran interés para quienes conforman la fundación, así como para las comunidades. Este ejercicio permite continuar con la labor realizada, ahora desde unas acciones planificadas que permitan obtener mejores resultados.

Se propone esta investigación como un trabajo investigativo de tipo mixto, donde se analizarán variables cuantitativas y cualitativas, donde se recorrerá las propuestas metodológicas aportadas desde la planeación estratégica. Es así, que este documento se constituye en la guía para recorrer este camino investigativo en el ámbito de la administración y la gerencia social para permitir que la organización objeto de estudio pueda continuar en el sendero de la transformación social desde el trabajo y la investigación comunitaria.

Capítulo I

Planteamiento de la Investigación

1.1. Diseño investigativo

1.1.1. Descripción del problema

La fundación Morada Sur es una organización sin ánimo de lucro creada en el año 2012 que nació para intentar dar respuesta a interrogantes sobre ¿Cómo acercar la universidad a los territorios? ¿Cómo acercar la universidad a las personas? y cuya reflexión desde el campo de la sociología llevó a comprender que existe mínimo conocimiento de las experiencias de investigación y transformación social, desde ese entonces, se ha avanzado en la construcción de procesos sociales con diferentes comunidades urbanas y rurales de la ciudad de Pasto y en otros municipios del departamento de Nariño. En la actualidad surge una nueva inquietud respecto al que hacer de la fundación Morada Sur en tanto estos años de existencia, han llevado al equipo de trabajo a comprender que, si bien el trabajo e investigación social son la base filosófica de la organización, esta debe desenvolverse en un marco normativo, debe ser sostenible y contar con una estructura organizativa de tal manera que cumplir el objeto social propuesto sea viable y sostenible.

Dichas reflexiones surgen, después de reconocer que los procesos administrativos llevados a cabo por el equipo de trabajo y la dirección de la Fundación Morada Sur se realizaron sin el conocimiento necesario sobre el área administrativa y financiera y que por el contrario surgieron a base de experimentación y del conocimiento empírico que surgía a partir de ejecución de diferentes procesos, ocasionando una baja optimización de los recursos de la organización.

Por ello, sin negar que dichos aprendizajes fueron significativos, hoy se reconoce la importancia de repensar la Fundación Morada Sur desde diferentes campos, de ahí que esta propuesta investigativa se enmarque en el área de la planeación estratégica, comprendiéndola como una herramienta eficaz para lograr diseñar una estrategia que permita dar sostenibilidad a la organización.

Por ello es importante resaltar esta investigación enfocada a analizar los procesos sociales hasta ahora adelantados por la Fundación Morada Sur como base para su diagnóstico, fundamento y filosófico que le da identidad y razón de ser a la organización Morada Sur y que sin duda alguna deben ser la base para organizar su estructura, objetivos y propósitos para los siguientes años, contando siempre con el aporte del equipo de trabajo, los colaboradores y la comunidad.

Al analizar la organización se puede identificar que no cuenta con un plan estratégico estructurado y definido, por esta razón es importante realizar uno para contribuir a fortalecer las metas proyectadas a corto, mediano y largo plazo.

Mediante la implementación de un plan estratégico, la Fundación Morada Sur puede ser más eficiente en sus procesos, tomar decisiones estratégicas acertadas y generar así un impacto positivo en el desarrollo de las actividades; puede aprovechar las oportunidades y fortalezas de la organización, realizando estrategias que permitan obtener un posicionamiento importante.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el proceso de planeación y gestión de la fundación Morada Sur?

1.1.3. Justificación

La investigación acerca de organizaciones sin ánimo de lucro es de vital importancia ya que el adecuado proceso de planeación y gestión permite la supervivencia de la organización, ya que posibilita el óptimo uso de recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos sociales que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida de aquellas poblaciones con quienes se implementa proyectos y propuestas para lograr una transformación social.

Es por ello que esta investigación se presenta como un precedente teórico y práctico para aquellas organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad de Pasto que deseen implementar dentro de sus entidades un plan estratégico para mejorar su desempeño organizacional, bajo la comprensión de que cada organización es única y que por tanto debe estudiarse de manera particular. Esta investigación servirá como referente para orientar la reflexión que las entidades sin ánimo de lucro deben realizar para desarrollar un proceso de planeación acorde a su realidad; comprendiendo la importancia del fortalecimiento de las organizaciones del sector solidario en tanto esto permite un trabajo efectivo con las comunidades y la sostenibilidad de los procesos sociales que cada una de estas entidades desarrolla.

Se pretende analizar y comprender una realidad concreta, en un tiempo y espacio específico, con el propósito principal de evidenciar cómo la academia debe servir para lograr un quehacer real dentro de las sociedades, para permitir aplicar los conocimientos como futuros gerentes sociales aportando desde nuestro quehacer como fundación al cumplimiento de los objetivos

propuestos por el INDES¹ en el marco de la Gerencia Social como son: reducción de la inequidad, reducción de la pobreza, fortalecimiento del Estado democrático y el fortalecimiento de una ciudadanía plena, incluyente y responsable (Mokate & Saavedra, sf, pág. 5)

El impacto de esta investigación permite dar continuidad a los procesos que la Fundación Morada Sur desarrolla con las comunidades, es importante mencionar que la organización se ha convertido en un propósito de vida para quienes la lideran, y que este trabajo investigativo representa un esfuerzo más por mantener y extender la vida de esta organización en la que confluyen diferentes saberes y sentires tanto del campo académico como comunitario, puesto que significa la posibilidad de seguir construyendo conocimiento para lograr transformaciones sociales orientadas al mejoramiento y desarrollo sostenible de la sociedad.

¹ El INDES es el instituto de capacitación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que se dedica al fortalecimiento de los recursos humanos y la identificación, discusión y difusión de buenas prácticas de gerencia social en América Latina y el Caribe.

1.1.4. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se consultaron diferentes estudios así a nivel internacional se encontró la investigación denominada: “Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una ONG, Fundación” estudio realizado por Pedro Alejandro Tapia Villarroel en Santiago de Chile en el año 2014 en la Universidad de Chile en la maestría en Gestión y Dirección de Empresas realizado con el objetivo de formular un plan estratégico de crecimiento para Fundación Portas.

Este estudio fue abordado utilizando la metodología del Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias, se generaron propuestas para la implementación de unidades de réplica autofinanciadas, estableciendo un modelo Portas de replicabilidad flexible y eficiente, adicionalmente se planteó alternativas de alianzas estratégicas para su crecimiento y la generación de recursos necesarios para sus funcionamientos. La investigación contribuye en el campo teórico y metodológico para la presente investigación.

Se encontró otra investigación denominada: “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios” estudio realizado en control de gestión estudio por: Fabián Campos González en Julio de 2014- de la Universidad de Chile Unidad de Negocios.²

² “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios” tesis para optar al grado de magíster en control de gestión Fabián Campos González Santiago, Julio de 2014.

De otro lado, se identificó un proyecto de Planificación Estratégica en una Organización sin fines de lucro; para facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, para mejorar su gestión. Un análisis que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización. Se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocios con el modelo de Canvas. Se realizó el diseño del mapa estratégico de la organización, objetivos estratégicos. esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la Organización.

Para profundizar en el tema se encontró una investigación realizada por Tadanori Inomata para Naciones Unidas, (2012) en el cual se realiza una evaluación de los procesos de planeación estratégica en el sistema de Naciones Unidas a partir de la realización entrevistas y recolección de datos, se realizó un diagnóstico sobre las prácticas actuales respecto al tema de planeación que realiza esta organización a nivel mundial, donde se evaluaron aspectos relacionados con “la duración del ciclo, la gestión basada en los resultados, la relación entre planificación de políticas y movilización de recursos, el fomento de la capacidad institucional, la presentación de informes, la vigilancia y la evaluación.” (pág. 3)

Una de las recomendaciones que surgen a partir de esta evaluación, es el establecer un sistema de planeación que permitiera por una parte integrar todo el sistema y por otra, permitir que cada área o subsistema posea también una estrategia de planeación siempre en concordancia con la estrategia general de todo el sistema. Por otra parte, se resalta la importancia del intercambio de conocimiento entre las diferentes áreas de trabajo, que para el caso de la ONU conforman una red

de planeación estratégica, en la cual de manera periódica “intercambian información y reflexionan conjuntamente sobre cuestiones de interés común y sobre los retos a que se enfrentan cada una de ellas con el fin de mejorar los métodos, instrumentos y efectos de la planificación estratégica en todo el sistema” (Inomata, 2012, pág. 3). Finalmente, este documento presenta precisiones valiosas sobre la importancia de establecer en el proceso de planeación mecanismos de asignación de recursos para el cumplimiento de las metas de un plan estratégico, de tal manera que se establezcan prioridades de asignación.

En el ámbito nacional, Barrera, Jimenez, Gonzales, & Zuares (2013) desde la metodología del estudio de caso, analizan cinco fundaciones de Bogotá con el fin de encontrar las tensiones y contradicciones que se encuentran presentes en estas entidades sin ánimo de lucro.

Este trabajo de grado es de tipo cualitativo, descriptivo e interpretativo en la que se presenta una descripción sobre los elementos que caracterizan a las empresas sin ánimo de lucro (ESAL). Estas dinámicas fueron identificadas durante un acercamiento a las organizaciones con un total de 5 entrevistas semiestructuradas dirigidas a 5 colaboradores de cada ESAL en la ciudad de Bogotá. Con dicha información se construyeron cuatro matrices de análisis para el tratamiento de datos.

Resultado de esta investigación se obtuvo que en las cinco fundaciones estudiadas existe una identidad y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo, en tanto reconocen de manera clara la misión, visión, objeto social y motivación con la que fue creada cada organización, así como la población a la cual van dirigidos sus propósitos. Por otra parte, también existe una identificación clara de la estructura organizacional de las entidades.

Además concluyen, que uno de los aspectos que generan tensión dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro, según la investigación en mención es que no existe consenso sobre el

concepto “sin ánimo de lucro” establecido por la cámara de comercio de Bogotá, hecho que influye en la ausencia de claridad en la formulación de estatutos y manuales, y que además generan un punto de tensión en tanto existe la percepción “de las ESAL como empresas que crean ganancia, razón por la cual se generan cuestionamientos sobre el correcto uso de los recursos económicos.” (Barrera & Jimenez, 2013, pág. 60). Los aspectos mencionados en este estudio de caso permiten considerar algunas variables adicionales a la hora de desarrollar el proceso de planeación estratégica en tanto pone en consideración percepciones reales que se tienen acerca del funcionamiento de las ESAL.

Vargas & Medrano (2014) por su parte han desarrollado un importante aporte al diseño de un plan estratégico para una entidad sin ánimo de lucro en el ámbito nacional. Esta investigación tuvo como objetivo el realizar una propuesta de planeación estratégica para plantear cambios en la estructura administrativa y contable de la Fundación Interamericana del Servicio Social ubicada en la localidad No. 19 de Ciudad Bolívar Distrito Capital de Bogotá y cuya labor es trabajar con los niños en situación de vulnerabilidad de esta comunidad.

En términos metodológicos, se hace mención a una investigación de tipo descriptiva, donde la población objeto de estudio fue el equipo de trabajo de la Organización junto a los jóvenes beneficiarios de los programas desarrollados por la fundación. En dicha investigación se usó como metodología de diagnóstico la matriz DOFA, de la cual resultaron un total de ocho estrategias para la fundación. Paso seguido se realizaron recomendaciones en términos contables y financieros. Adicionalmente, en el marco administrativo se contemplaron aspectos relacionados con la estructura organizacional, el diseño de las funciones y el manual de convivencia.

Esta investigación concluyó sobre la importancia de recibir asesoría administrativa y financiera de manera periódica, así como la importancia de trazar horizontes institucionales (misión, visión y objetivos) acordes al que hacer de la organización, así como el diseño de procedimientos y formatos que permitan un mayor control sobre las acciones realizadas por la organización.

Eljadue & Jiménez (2017) efectuaron un estudio cuyo objetivo fue diseñar el direccionamiento estratégico de la corporación INCATE con el fin de mejorar los niveles de competitividad y generar una estabilidad operativa en el corto y largo plazo. Es importante mencionar que la corporación es una ONG ubicada en Santa Marta, en el departamento de Magdalena cuyo objeto principal es contribuir a la educación de la primera infancia.

En cuanto al componente metodológico, como lo mencionan sus autores, “El enfoque del trabajo es de corte mixto, teniendo en cuenta que lo que se pretende es recolectar, analizar y vincular información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio” (Eljadue & Jimenez, 2017, pág. 18) en el mismo sentido, proponen como instrumentos de recolección de información: la encuesta, análisis documental, observación de campo y fichaje.

De la investigación teórica realizada por los autores, advierten que:

Existen diferentes metodologías y modelos de cómo una empresa debe abordar un proceso estratégico. Sin embargo, el marco referencial aquí propuesto, supone que el proceso estratégico, se inicia con un diagnóstico muy detallado del entorno y del sector en el cual se ubica la empresa que asuma este proceso. El análisis del entorno y del sector, permitirán elaborar el análisis DOFA, y de allí, formular la estrategia, el plan, sus acciones, seguimiento y medición de sus logros y limitaciones. Sin embargo, al mirar en

detalle la metodología propuesta por cada autor se logró identificar en Humberto Serna, la flexibilidad necesaria en la metodología y en las herramientas para ser contextualizada en una organización sin ánimo de lucro. (Eljadue & Jimenez, 2017, pág. 44)

Los resultados que logró obtener esta investigación fueron el diagnóstico estratégico de la organización que contempla su contexto interno y externo, la formulación participativa de la misión y visión, el establecimiento de ventajas competitivas, el diseño de un sistema de monitoreo y finalmente una guía de implementación del plan estratégico que permitieran una adecuada ejecución.

Respecto al ámbito local, la investigación sobre el diseño de planes estratégicos para organizaciones del sector solidario ha sido menos prolífico, no así con el sector con ánimo de lucro. Sin embargo, se encuentran algunos aportes interesantes sobre la aplicación de la planeación estratégica por ejemplo en las juntas de acción comunal de la zona urbana de Pasto.

Tovar, Dehisy (2005) propone usar la metodología de planeación estratégica aplicada a juntas de acción comunal, con el objetivo de formular y ejecutar un plan estratégico para las 12 juntas de acción comunal de la zona urbana de Pasto con el fin generar herramientas que permitan propiciar una mayor participación y gestión comunitaria.

El diseño metodológico de esta investigación contempla un estudio de tipo descriptivo, cualitativo y con el método de investigación acción que fue útil a la hora de ejecutar el plan estratégico. Las fases de este proyecto investigativo contemplaron una etapa de recolección de información, una segunda etapa de desarrollo de talleres comunitarios y una tercera fase de elaboración de informes.

De esta investigación se obtuvo como principales conclusiones que la aplicación de esta estrategia, resultó efectiva para lograr una mayor participación en el proceso de desarrollo comunitario, así como tener mejor control de actividades y recursos para garantizar una gestión eficiente y transparente. Por otra parte, propone que “la planeación estratégica es un proceso de comunicación y participación comunitaria para la determinación de decisiones en el cual deberán intervenir todos los niveles de las juntas de manera permanente” (Tovar, 2005, pág. 70).

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico 2020 – 2023 para la Fundación Morada Sur del municipio de Pasto que permita fortalecer su acción social y sostenibilidad organizativa.

1.1.5.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de los procesos de intervención realizados por la Fundación Morada Sur.
2. Identificar los componentes del proceso de planeación estratégica que aporten a la sostenibilidad de la Fundación Morada Sur.
3. Diseñar una estrategia de seguimiento del plan de mejoramiento para la Fundación Morada Sur.

1.1.6. Marco teórico

Esta reflexión teórica tiene como propósito en primer lugar hacer referencia algunas características importantes de las organizaciones sin ánimo de lucro y del sector solidario de tal manera que permita crear un marco general sobre el tipo de organizaciones sobre el que se realizará el proceso de planeación estratégica.

Posteriormente, se hará una revisión teórica sobre el tema de diagnósticos organizacionales de tal manera que permita tener herramientas suficientes para realizar un diagnóstico integral y multidimensional de la organización. Se estudiarán referentes académicos relevantes en relación al tema de planeación estratégica que ofrezcan rutas y metodologías claras para la implementación de estos procesos dentro de las organizaciones y que por otra parte se adapten a las condiciones y necesidades de la entidad a quien va dirigido el plan estratégico, es decir, la fundación Morada Sur. Finalmente, se examinarán estudios en relación al diseño de procesos de seguimiento y evaluación especialmente aplicados a organizaciones de tipo social de tal que permitan generar herramientas aplicables a la organización.

1.1.6.1. Sector solidario y las organizaciones sin ánimo de lucro

De acuerdo a lo planteado por Carlos Askunze Elizaga (2007) la economía solidaria surge como alternativa al modelo y prácticas económicas neoliberales que de acuerdo a lo sugerido por el autor promueven el consumo desmesurado, el afán por la acumulación y el individualismo. Es por ello que la economía solidaria se consolida como:

“una visión y una práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. Una concepción que hunde por tanto sus raíces en una consideración ética y humanista del pensamiento y de la actividad económica, que coloca a la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo.” (Askunze, 2007, pág. 1)

Esta compresión teórica y práctica sobre la economía, se ha extendido a lo largo del mundo y ha contribuido a la conformación de diferentes tipos de entidades que realizan actividades económicas con fines sociales, de tal modo que la reflexión sobre este modelo de economía alternativa ha conllevado a establecer unos principios generales para las organizaciones que dicen pertenecer a este sector, como lo menciona a continuación:

Igualdad: promover la igualdad en las relaciones y la satisfacción equitativa de los intereses de las personas que hacen parte de la organización. Empleo: promover empleo estable, especialmente en sectores vulnerables, asegurando condiciones de trabajo y de salario dignas, estimulando el desarrollo personal.

Medio ambiente: promover acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente. Sin carácter lucrativo: las iniciativas solidarias tienen como objetivo principal la promoción humana y social, por tanto, los beneficios se revertirán en iniciativas para la misma sociedad. Compromiso con el entorno: estarán comprometidas con el contexto donde se desarrollan, deben provocar el trabajo en red para la conformación real de un modelo socioeconómico alternativo (Askunze, 2007, pág. 2).

Para el caso colombiano, según lo propuesto por Puyo & Gómez (2015) la economía solidaria “ayuda entonces a suplir las falencias del gobierno, en su mayoría los aspectos sociales y de desarrollo, aunque estos no son los únicos a los que aporta” (pág. 4) de ahí su creciente importancia en el contexto económico y social nacional. Por otra parte, estos autores recalcan el aporte que este tipo de instituciones realizan al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio propuestos por el PNUD demostrando que “en el 2009 un 89% de las Entidades estaban apuntándole a algún Objetivo de Desarrollo del Milenio, y en 2010 un 92% de las Entidades estaba enfocada en estos objetivos.” (pág. 24).

Dada la importancia social y económica que representa este sector en Colombia desde hace varias décadas, se ha avanzado positivamente en el fortalecimiento y la protección de este sector desde la institucionalidad tal y como se manifiesta en el artículo 333 de la constitución política y la ley 454 de 1998. De esta manera se ha avanzado en reconocer este sector de la economía, conceptualizarlo y vigilarlo. De acuerdo al artículo 2 de la ley 454 de 1998 se denomina economía solidaria:

al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Congreso de la República de Colombia, 1998)

En este sector de la economía, se reconocen organizaciones de diferente tipo, tales como: cooperativas, asociaciones, fondos de empleados, fundaciones entre otras, de las cuales ya se ha avanzado en brindar una aproximación conceptual sobre su naturaleza y principales características, por ejemplo, académicos como (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011) acercándose al concepto de ONG proponen:

Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG-, son organizaciones voluntarias de ciudadanos, pertenecientes al denominado sector sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional, formalmente constituidas, con objetivos enmarcados en por lo menos una de las éstas tres dimensiones: Política, Económica o Social (pág. 258).

Por su parte la cámara de comercio de Bogotá (2014) apunta a firmar que las ONG es:

La organización no gubernamental, conocida popularmente como ONG, es una entidad creada por los particulares para el desarrollo de actividades altruistas y de beneficio común, que en Colombia como en otros países del mundo, adopta la naturaleza jurídica de entidad sin ánimo de lucro.

Estas organizaciones, que pueden constituirse según cualquiera de las diferentes entidades sin ánimo de lucro reguladas en la legislación colombiana, normalmente en la medida en que buscan ayudar a las comunidades y a la población en general se

constituyen como fundaciones, asociaciones o corporaciones y reciben su nombre de no gubernamentales, precisamente, porque no forman parte de la estructura político-administrativa de un Estado, sino que surgen de la iniciativa de los particulares, para la realización de actividades de beneficio común. (pág. 8)

De estas apreciaciones se puede destacar aspectos en común como lo son el carácter sin ánimo de lucro, se encuentran legalmente constituidas y han sido conformadas por particulares que se organizan alrededor de un propósito de generación de bienestar social ya sea desde al ámbito social, político o económico.

Respecto a las fundaciones como caso particular del sector sin ánimo de lucro, se puede decir que además de compartir las características de las ONG como es lógico, tiene como particularidad el hecho de que su existencia surge desde el aporte de capital que realiza el fundador o fundadores con el fin de aportar al bienestar social, de tal manera que la perdurabilidad de la fundación será hasta que su patrimonio subsista, aun cuando los socios fundadores ya no hagan parte de la organización ya que estos pueden ser remplazados por otras personas que den continuidad al proceso organizativo de la fundación. (Cámara de comercio de Bogotá, 2014, pág. 10).

En suma, el sector sin ánimo de lucro ha tomado una gran relevancia dado su importante aporte al desarrollo, desarrollando una estrategia real de conformar un sector económico alternativo que se mueva por intereses diferentes a la economía de mercado y que pueda contribuir satisfactoriamente al desarrollo humano y a la consolidación de sociedades menos desiguales, donde el Estado juega un papel fundamental para la protección y fortalecimiento de dicho sector.

1.1.6.2. Diagnóstico organizacional

Reconocer una organización en su complejidad y múltiples dimensiones e interacciones es una actividad sumamente importante para determinar el futuro de una entidad, de ahí que se reconozca el diagnóstico organizacional como el primer paso para realizar un plan estratégico.

Para ello se tomará en primera instancia los apuntes realizados por Xinia Picado (1996) quien retoma los aportes realizados por Ludwig Von Bertalanffy acerca de la teoría de sistemas, y propone que “los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente solo por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes, sino en la comprensión global de su dependencia recíproca” (pág. 2) Por lo tanto, se comprenderá a la organización como un sistema abierto, en el cual se generan múltiples interacciones tanto internas como externas, por lo cual es necesario estudiar las relaciones e intercambios o rechazos que se generan entre las diferentes partes que componen la organización, pues como bien lo cita Picado (1996) “Las organizaciones son sistemas complejos integrados por elementos psicológicos, sociológicos, técnicos y económicos que requieren una intensa investigación” (Kast y Rosenzweig, 1987)

La autora plantea que, para desarrollar un análisis organizacional, es necesario examinar cinco subsistemas que se describen a continuación.

1. Subsistema de Objetivos y Valores: de acuerdo a la descripción realizada por Picado, en esta dimensión se deben contemplar 3 niveles de objetivos: objetivos de la organización, objetivos

de los individuos que conforman la organización y objetivos del ambiente que rodea a la organización.

2. Subsistema técnico: conformado por el equipo de trabajo que conforma la organización.
3. Subsistema estructural: conformado por las relaciones formales que se establecen en la organización y que se legitiman mediante documentos, manuales, organigramas, etc.
4. Subsistema psicosocial: hace referencia al clima organizacional y las relaciones informales que se establecen al interior de la organización y que representan un papel importante dentro de la motivación y el logro de objetivos. Además, permite visualizar niveles de liderazgo y posición de cada individuo dentro de la organización; pues como lo menciona la autora “Conocer el subsistema psicosocial es tener acceso a las teclas ocultas y a las redes invisibles que unen a los miembros de una institución, que facilitan u obstruyen la marcha de la organización y el alcance de sus objetivos” (pág. 6)
5. Subsistema Administrativo: En este sistema se contempla la evaluación sobre el desempeño de la organización en relación a la estabilidad y también de las capacidades adaptativas y de innovación. Además, propone que en este subsistema se debe observar la estructura administrativa para examinar si su conformación facilita su funcionamiento para el alcance de objetivos y metas.

En el mismo sentido, Rafael Guízar (2013) en su texto sobre desarrollo organizacional, plantea un punto adicional a tener en cuenta a la hora de realizar análisis organizacional con enfoque sistémico, pues plantea que pueden ser evaluadas teniendo en cuenta 3 niveles:

1. El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición, y la cultura organizacional.

2. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.

3. El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo de grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. En conclusión, todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común. (Guízar, 2013, pág. 56)

Como lo propone, (González, 2007) la fase diagnóstica debe contribuir a dar respuestas a interrogantes como: ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? ¿Qué dificultades tenemos para iniciar, o para continuar? ¿Qué entorno o realidad afecta al sector?, así mismo plantea que el diagnóstico debe ser participativo, es decir que debe incluir a las personas de interés de la organización, esto con el fin de alcanzar una visión mucho más amplia y diversa sobre la organización, “Esto facilitará que, al definir los objetivos, tengan el mayor consenso y que el personal se identifique

con ellos” (pág. 22) de ahí la necesidad de conformar un equipo de trabajo comprometido con el proceso de planeación y con las siguientes características:

- A. Voluntad y motivación de trabajo
- B. Equipo diverso
- C. Que exista un facilitador que conozca el proceso metodológico
- D. Participación de personas críticas y constructivas

La autora, propone también una ruta metodológica para realizar el proceso de diagnóstico, cuyas principales fases se relacionan a continuación:

1. Definir el objetivo y alcance del diagnóstico
2. Seleccionar las categorías a diagnosticar
3. Identificar fuentes de información
4. Elegir las herramientas de análisis
5. Establecer un cronograma de trabajo de campo
6. Analizar e interpretar los resultados
7. Socializar los resultados obtenidos

De acuerdo a esta revisión teórica se considera que el enfoque de diagnóstico sistémico y la visión participativa del proceso de diagnóstico aportan insumos suficientes para realizar un diagnóstico integral acorde a las necesidades de la organización que se desea intervenir.

1.1.6.3. Planeación estratégica

La planeación estratégica se ha configurado como un aporte esencial para el campo de la administración, aplicada en organizaciones privadas y públicas que deseen asegurar su supervivencia en un contexto cambiante y cada vez más complejo, de ahí la prolífica bibliografía acerca del tema donde se exponen diversas miradas y enfoques metodológicos acerca del proceso de planeación estratégica. Para el objeto de este trabajo, se han seleccionado algunos de estos aportes que ofrecen una visión interesante del tema.

La planeación estratégica está referida principalmente al análisis del ambiente interno y externo de la organización, identificando las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollando de manera más eficiente las fortalezas que la organización tiene como base para el sostenimiento, así como también, el desarrollo de estrategias que generen un camino que le permita a una organización un crecimiento y sostenibilidad.

De acuerdo a la revisión teórica propuesta por (Sánchez & Morales, 2009) quienes toman como referencia a Enrique Cabrero (1986) existen al menos 3 concepciones enfoques a tener en cuenta para comprender la planeación estratégica, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1: Enfoques de la planeación estratégica

Enfoque	Aportes	Limitaciones
Teoría de la estrategia competitiva	<p>Fundamenta en la teoría económica del <i>laissez faire</i>, donde supone la existencia de relativa competencia.</p> <p>Desde este enfoque, lo interesante es realizar un análisis de la posición competitiva de la empresa en relación al mercado.</p>	Prevalece el análisis externo, frente al interno de la organización
Teoría de la decisión como enfoque de las decisiones estratégicas	<p>El tema central desde este enfoque es minimizar la incertidumbre, tratando de recolectar la mayor cantidad de información posible del medio a fin de tomar mejores decisiones.</p>	Su análisis depende en gran medida de variables exógena
Teoría de la organización y su enfoque del comportamiento estratégico	<p>Supone a la organización como un ente dinámico, un sistema abierto en el que es fundamental la participación de los miembros de la organización en el proceso de planeación para la toma de decisiones.</p>	Se centran en los procesos internos de la organización.

Fuente: Autoría propia a partir del texto (Planeación estratégica: breve revisión teórica, 2009)

Es así que la planeación estratégica se muestra como un constructo diverso, con múltiples miradas teóricas pero que presentan como objetivo común el permitir la viabilidad de una organización. Alfredo Ossorio (2003) considera que para comprender el concepto de planeación estratégica se precisa hacer referencia a los conceptos de plan y estrategia, al respecto propone que “El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y

encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.” (pág. 17); mientras la estrategia es:

un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

- Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.
- Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.
- Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.) (pág. 21)

Y se refiere al pensamiento estratégico como la:

“filosofía de la acción. Esta filosofía de la acción reconoce y privilegia el papel de la persona en la transformación de las circunstancias. Afirma el papel de la voluntad humana en la generación de condiciones favorables que se obtienen a partir de la comprensión de los fenómenos y de la aplicación consciente y dirigida de la energía social.”

Estas consideraciones permiten al autor establecer que existe un método de planeación tradicional y un método de planeación estratégico, donde la segunda se presenta como un nuevo enfoque de investigación sobre la planeación, con una nueva metodología y renovados enfoques epistemológicos, donde se contempla la complejidad de la realidad, las múltiples interacciones,

plagada de incertidumbre y también de intenciones, creencias y diversidad de visiones que reinterpretan la realidad, donde el sujeto planificador es as su vez objeto de la planificación.

Por otra parte, cuestiona la planificación tradicional ya que la considera como un proceso estático, donde el conocimiento está centralizado y asume un contexto predecible. “En la planificación tradicional, el plan es un ejercicio acotado en el tiempo que tiene como resultado la elaboración de un documento prescriptivo e incuestionable, redactado por expertos al servicio de los políticos, mientras que la sociedad lo obedece pasiva e inerte, sin interacción ni compromiso en la formulación” (Ossorio, 2003, pág. 57)

El autor también propone un proceso metodológico para realizar el plan estratégico que contempla cuatro fases, donde tres de ellas son de conocimiento y una requiere acción. La primera fase hace referencia a la *apreciación de la situación* donde se recoge y estudia la información que permita visualizar el panorama actual de la entidad a ser estudiada, este debe contemplar tanto una evaluación interna como los vínculos existentes con el contexto, a partir de la identificación del problema, análisis DOFA y la descripción del escenario.

La segunda fase, denominada por el académico como *diseño normativo y prospectivo* que permite establecer la situación objetivo que se desea alcanzar, permitiendo cierta autonomía en cuanto a la posibilidad de alcanzar el horizonte deseado, este debe contemplar la elaboración de la visión, misión, valores y el árbol de objetivos. La tercera fase, hace referencia al contraste entre el estado actual y el futuro deseado a fin de establecer la facilidad de poder alcanzar la situación objetivo, se debe contemplar un plan operativo que permita alcanzar el futuro deseado, así como la presupuestación, organización y personal.

La fase final del proceso, que corresponde a la *acción táctica operacional* y contempla la puesta en práctica del plan operativo formulado en la fase anterior, donde se debe contemplar un cronograma, responsables, presupuesto y la posibilidad de volver a iniciar la fase 1 del proceso.

Ossorio (2003), también retoma los aportes realizados por Matus (1996) quien propone existen momentos de la planificación situacional donde el momento es entendido como “la instancia repetitiva de un proceso de cadena continua sin comienzo ni fin. El cálculo estratégico es permanente y sus momentos se repiten en función de la interacción con el contexto. Los momentos no siguen una secuencia lineal obligada; no son excluyentes y uno de ellos es dominante sobre los otros.” (pág. 63).

En síntesis, existe concordancia entre la propuesta metodológica realizada por Matus y Ossorio y también en la concepción de la planeación estratégica como un proceso dinámico, continuo, interrelacionado, participativo y complejo que como lo propone Ossorio invitan a la flexión del presente para repensar el futuro y provocar así la acción y el movimiento. Desde otras miradas teóricas, como es la de Humberto Serna (1997) la planeación estratégica:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los agentes organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de las organizaciones un ente proactivo y anticipatorio. (pág. 29)

A continuación, se detallan cada una de las etapas que el autor señala dentro del proceso metodológico para realizar una efectiva planeación estratégica.

En relación a los **principios corporativos**, se hace referencia a la misión, visión y objetivo de la organización y la importancia de definirlos con claridad o redefinirlos así los requiere la organización. “el objetivo básico de esta definición es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.” (pág. 85) por tanto estos deben ser acogidos y comprendidos por cada uno de los actores de la organización ya que se convierten en un marco fundamental para la toma de decisiones.

Serna (1997) resalta que estos principios corporativos son fundamentales para la estrategia ya que deben ser apropiados para el contexto donde opera la organización, teniendo en cuenta la temporalidad y el espacio; así mismo estos valores deben ser apropiados y reconocidos dentro de la cultura de la organización de tal modo que sean la guía para las acciones que se emprendan, por tanto “los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento” (pág. 86)

En referencia al análisis interno y externo, propone tres herramientas importantes para realizarlo, el perfil de capacidad interna (P C I) que permite tener una caracterización de la organización a nivel interno, teniendo en cuenta variables como la: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y el talento humano.

Para el análisis externo propone el perfil de oportunidades y amenazas en el medio a partir del análisis del contexto, la competencia, dinámicas del mercado que pueden influir ya sea positiva o negativamente en la organización.

Finalmente, propone el análisis DOFA como herramienta integradora entre el análisis “dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (Serna, 1997, pág. 159)

Como tercera etapa del proceso de planeación, se refiere a un **direcciónamiento estratégico**, el autor insiste en la importancia de trazar estos aspectos corporativos y propone algunos interrogantes que conducen a la formulación de una misión pertinente

En cuanto al establecimiento de objetivos, plantea que estos deben ser globales, es decir, involucrar a toda la organización, así mismo deben ser medibles y evaluables ya sean de carácter cuantitativo o cualitativo.

La proyección estratégica consiste en “seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo” (Serna, 1997, pág. 237) cuyas características principales, según lo expuesto por el autor deben ser: Explícitos (contundentes a la hora de afectar amenazas y debilidades y uso adecuado de fortalezas y oportunidades); consistentes con la visión corporativa de la organización; deben ser pocos y vitales (no más de cinco); Dinámicos (deben conducir a la acción).

La coherencia de los objetos y proyectos trazados en este proceso de proyección estratégica es fundamental, de ahí que el autor proponga las siguientes herramientas de correlación para examinar dicha concordancia entre los proyectos y los objetivos

Martínez & milla proponen que el plan operativo o el plan de acción, en primera instancia es la identificación de acciones e iniciativas para determinar proyectos estratégicos, donde se deben designar responsables.

1.1.6.4. Evaluación y seguimiento

Los procesos de evaluación y seguimiento dentro de una organización son de vital importancia ya que recoge evidencia sobre el cumplimiento de objetivos, como lo propone (González, 2007) para las organizaciones de desarrollo la evaluación es “como un proceso participativo que contribuye a la mejora continua (a que siempre podemos mejorar nuestra situación), se vuelve una constante que nos permite dar pasos hacia los objetivos de desarrollo que nos proponemos” (pág. 39)

El sistema de evaluación y seguimiento permite en gran medida tomar decisiones por lo cual se requiere que sea una base de información actualizada, pertinente y oportuna. Gonzales recalca la importancia de orientar los procesos evaluativos hacia el aprendizaje y la búsqueda de elementos que permitan mejorar y fortalecer la organización, para comprender estos enfoques cita a Nirenberg (2005) quien hace mención sobre el aprendizaje organizacional, en el que:

La evaluación se realiza en situaciones de aprendizaje compartido entre los que evalúan y los que son responsables y protagonistas de la acción, que comparten los objetivos de mejorar la gestión. La evaluación se distancia así de las tradicionales

modalidades que significaban control y sanción, y adquiere utilidad como función de la gerencia social, brindando mejores fundamentos para la toma de decisiones. Además, la función de aprendizaje compartido resulta crucial en relación con el empoderamiento.
(pág. 40)

También hace mención Horton, D. (2004) para referirse al desarrollo de capacidades como parte del proceso evaluativo y de aprendizaje:

Mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Esta definición destaca dos puntos importantes: que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y desarrollo interno, y que los esfuerzos para desarrollar las capacidades deben estar orientados hacia los resultados. Aprender a partir de la práctica (aprendizaje basado en la experiencia), está en el centro del desarrollo de capacidades (González, 2007, pág. 40)

Desde otra perspectiva, (Martínez & Milla, 2005) explican una herramienta interesante para realizar seguimiento a la implementación del plan estratégico en una organización, conocida como el cuadro de mando integral (CMI) propuesta por Norton, D & Kaplan, R (1992) y que como lo expone (Hillar, 2006) “es una metodología para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y la visión” (pág. 23)

Hillar explica que el uso de esta herramienta supone beneficios como: lograr que la organización se alinee alrededor de la estrategia, permite un mayor dinamismo en la toma de decisiones y ajustes de la estrategia en tanto se tiene información disponible en cualquier

momento, genera un constante flujo de información que permite evaluar el desempeño y progreso de la estrategia y sirve para evaluar la organización desde diferentes dimensiones, no sólo en el ámbito económico financiero.

1.1.7. Marco Legal

A continuación, se hace mención sobre el marco normativo que se debe tener en cuenta para trazar lineamientos sobre el que hacer de la fundación Morada Sur

Tabla 2. Marco legal

Norma	Contenido de interés
Constitución política de Colombia	<p>ART. 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.</p> <p>ART. 333. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación</p> <p>ART. 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia</p>
Ley 1819 de 2016	<p>ART. 19. Contribuyentes del Régimen Tributario Especial. Todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a las normas aplicables a las sociedades nacionales.</p> <p>Excepcionalmente, podrán solicitar ante la administración tributaria, de acuerdo con el ART. 356-2, su calificación como contribuyentes del Régimen Tributario Especial, siempre y cuando</p>

cumplan con los requisitos que se enumeran a continuación:

1. Que estén legalmente constituidas.
2. Que su objeto social sea de interés general en una o varias de las actividades meritorias establecidas en el ART. 359 del presente Estatuto, a las cuales debe tener acceso la comunidad.
3. Que ni sus aportes sean reembolsados ni sus excedentes distribuidos, bajo ninguna modalidad, cualquiera que sea la denominación que se utilice, ni directa, ni indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, de acuerdo con el ART. 356-1.

Ley 454 de 1998

En términos generales, toda la ley es de interés para la investigación, pero se resaltan algunos artículos de mayor aporte.

ART. 2 DEFINICION. Para efectos de la presente ley denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

ART. 3. PROTECCION, PROMOCION Y FORTALECIMIENTO. Declarase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

ART. 5. FINES DE LA ECONOMIA SOLIDARIA. La Economía solidaria tiene como fines principales:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
 2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo
-

y la paz de los pueblos.

3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.

4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

ART. 6. CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMIA SOLIDARIA. Son sujetos de la presente ley las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes características:

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.

2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.

3. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.

4. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.

5. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.

económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas.

DECRETO 1529 DE
1990

Este decreto en términos generales es de interés para la investigación, pero se resaltan algunos.

ART. 2. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR LA SOLICITUD DE RECONOCIMIENTO DE PERSONERIA JURIDICA. Los interesados en obtener el reconocimiento de personería jurídica de las asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, domiciliadas en el departamento, deberán presentar ante la dependencia respectiva de la Gobernación, los siguientes documentos:

a) Solicitud debidamente firmada por el representante legal y dirigida al Gobernador del departamento, que contenga la siguiente información:

- Fecha de la solicitud.

- Nombre, domicilio, dirección, teléfono y telefax, si lo tiene, de la entidad;

- Nombres, apellidos y número del documento de identidad de quien asumirá la representación legal de la entidad, así como la dirección y el teléfono de éste.

Si la solicitud se formula mediante apoderado, éste deberá acompañar el respectivo poder presentado personalmente, por el representante legal de la entidad, ante Juez, Notario o funcionario competente de la Gobernación;

b) Dos copias de los estatutos de la entidad, firmados por el representante legal y el secretario, o quien haga sus veces, cuyas firmas estén autenticadas por Juez o Notario Público.

El secretario deberá indicar que los correspondientes ejemplares son fiel copia del original;

c) Dos copias de las actas de las sesiones en las cuales conste la constitución de la entidad, la elección o designación del representante legal y de los demás dignatarios, y la aprobación de los estatutos, suscritas por el presidente y el secretario de las sesiones, y cuyas firmas estén reconocidas ante Juez o Notario Público.

El secretario deberá indicar que los correspondientes ejemplares son fiel copia del original;

d) Estampillas Pro-desarrollo y Pro-electrificación Rural, en la cuantía establecida por las disposiciones vigentes, correspondientes a los trámites administrativos, si la Asamblea Departamental hubiere autorizado su cobro conforme a los ART. s 170 y 171 del Código de Régimen Departamental.

ART. 24. INSPECCION Y VIGILANCIA. Además de lo previsto en los Decretos 1318 de 1988 y 1093 de 1989, para ejercer la inspección y vigilancia sobre las instituciones de utilidad común, el Gobernador podrá ordenar visitas a las dependencias de la entidad y pedir la información y documentos que considere necesarios. Así mismo podrá asistir, directamente o a través de un delegado, a las sesiones que realicen las Asambleas de dichas entidades, con domicilio principal en el Departamento, en las cuales se elijan representantes legales o demás dignatarios.

Decreto 92 de 2017

ART. 2. Procedencia de la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad. Las Entidades Estatales del Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal pueden contratar con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad en los términos del ART. 355 de la Constitución Política y del presente decreto

ART. 3. Reconocida idoneidad. La entidad sin

áximo de lucro es de reconocida idoneidad cuando es adecuada y apropiada para desarrollar las actividades que son objeto del Proceso de Contratación y cuenta con experiencia en el objeto a contratar. En consecuencia, el objeto estatutario de la entidad sin ánimo de lucro le deberá permitir a esta desarrollar el objeto del Proceso de Contratación que adelantará la Entidad Estatal del Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal.

Fuente: Autoría propia

Proceso Metodológico

Capítulo II

2.1. Enfoque y tipo de estudio

El tipo de estudio para la presente investigación es mixto ya que contempla la recolección y análisis de información cuantitativa, así como la interpretación de información de tipo cualitativo; que permita reconocer relaciones, interpretaciones y comportamientos de la población objeto de estudio frente a la organización. La investigación se centra en el caso de la Fundación Morada Sur; según Díaz, Martínez, & Porras (2011, pág. 10) “El estudio de caso es una recogida formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único, e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactados en la culminación de un ciclo de acción o la participación de la investigación” (Mc Kernan, 2001).

2.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio es el equipo de trabajo de la Fundación Morada Sur, compuesto por aquellas personas que mantiene relación estable con la organización y las personas que han participado en procesos de intervención.

Se incluyó a los colaboradores de la Fundación Morada Sur que interactúan de manera ocasional pero que aportan ideas y conocimiento al desarrollo de la organización.

Grupos poblacionales importantes que han sido intervenidos por la Fundación Morada Sur con los cuales se tiene un proceso de intervención de larga trayectoria como lo es la comunidad de los

barrios el común y alameda II de la ciudad de Pasto y el pueblo Rrom gitano que habita en el municipio de Pasto.

2.3. Fuentes de información

Fuentes de información primaria: se realizó entrevistas a la población objetivo de esta investigación y la observación permanente del funcionamiento y relaciones establecidas en la cotidianidad de la Fundación Morada Sur. Fuentes de información secundarias: se componen por los documentos, manuales, informes, actas y demás información que contenga datos relevantes sobre el funcionamiento de la organización.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del proceso investigativo se implementó las siguientes técnicas de recolección de información: entrevista semiestructurada, análisis de información documental de los archivos de la Fundación Morada Sur, que permitió identificar el proceso de intervención realizado por la organización.

2.4.1. Entrevista semiestructurada.

Para el desarrollo investigativo se aplicó entrevistas semiestructuradas, por considerarse una técnica apropiada para la recolección de la información; como lo propone Laura Díaz (Diaz,

2013) la entrevista tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión.

2.4.2. Análisis DOFA.

Según (Martínez & Milla, 2005, pág. 110) el análisis DOFA O DAFO contiene los aspectos clave para realizar un análisis del entorno y consta de dos perspectivas: por una parte, un análisis interno que tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la entidad donde los gestores tienen un grado de influencia y control; por otra parte, está el análisis externo donde se contempla las oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Para la elaboración de este análisis se usa una matriz de cuatro entradas que representan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

2.4.3. Análisis documental.

Se realizó la revisión del archivo físico y digital de la Fundación Morada Sur tales como manuales, estatutos, registros de cámara de comercio, informes, estados financieros y demás documentos que posee la institución y que son de interés para la investigación. De igual manera se revisó investigaciones realizadas en la organización por parte de estudiantes del programa de sociología de la Universidad de Nariño, documentos de trabajo de la Fundación y archivo fotográfico y documental existente.

2.5. Análisis de la información

El análisis de la información cualitativa se realizó a través de una interpretación de los resultados obtenidos las cuales serán consignadas en actas de trabajo. Se realizó el análisis de contenido a partir de la información existente, teniendo en cuenta que la información permitió recuperar el proceso de intervención y el desarrollo de proyectos implementados por la organización.

Proceso de intervención
Fundación Morada Sur

Capítulo III

En este capítulo se describe el proceso de intervención realizado por la “Fundación Morada Sur”, se describen las diferentes fases del proceso de teniendo en cuenta aquellos hitos claves que se han desarrollado en la experiencia. Se construye a partir del material recuperado a través de fuentes secundarias, primarias y la recolección de información de actores participantes del proceso, se identificaron algunos aspectos emergentes que pudieran aportar a la investigación, analizados mediante la técnica de análisis de contenido. El material bibliográfico encontrado fue ordenado y analizado en función los objetivos de la investigación; a continuación, se presenta la síntesis de la experiencia.

3.1. Antecedentes Institucionales

La Fundación Morada Sur fue creada a partir de la iniciativa de un grupo de personas investigadoras, con formación en Sociología, con un enfoque de Investigación Acción Participativa denominado IAP y un enfoque de Educación Popular. Una vez inicia la acción en un espacio geográfico definido por los profesionales “Se inicia la búsqueda de un nombre para la organización que se estaba consolidando con fines investigativos y educativos. El nombre de “Fundación Morada Sur” resulta de esta búsqueda; no evoca, por cierto, al poema de Aurelio Arturo sobre su forma de ver y sentir el sur, sino que se recurrió al sentido literal de las palabras. “Morada” como el lugar al que todos los seres desean llegar, como un lugar cálido, propio, y “Sur”

porque posiciona a la persona en el mundo y propone una mirada desde dentro del sur”³.

“La motivación fundamental para el desarrollo de una propuesta de inserción en la ciudad surge del grupo de estudiantes de Sociología quienes, en su proceso formativo, evidencian la distancia existente entre los análisis teóricos (saber científico) y las vivencias cotidianas de las personas y sus localidades (saber popular), distancia que es identificada por Orlando Fals Borda como parte de las reflexiones que resultaron fundamentales para la construcción de la Sociología en Colombia”⁴

La Fundación Morada Sur inicia un trabajo comunitario y social desde un enfoque participativo, desarrolla procesos de investigación e intervención, localiza su acción en un barrio denominado Alameda 2 en el municipio de Pasto; sector habitado por población vulnerable, desde su inicio con una metodología de IAP investigación acción participativa, mediante la inserción y la construcción de saberes desde la comunidad.

Se inicia como una iniciativa de un grupo de estudiantes de sociología que se aproximan desde la práctica investigativa a un contexto social y desde allí reconstruyen los elementos teóricos de su acción. En cuanto a la motivación “no era un proyecto financiado por ningún tipo de institución, por nadie, nosotros poníamos de nuestra plata, nos endeudamos para poder llegar allá; o sea: no había ningún tipo de apoyo, digamos que desde la universidad algunos docentes nos apoyaban, pero no como institución”. (P. Alomia, comunicación personal, 16 de abril, 2014). De esta manera desde la iniciativa de un grupo de personas profesionales en Sociología de la Universidad de Nariño inicio la experiencia de intervención.

³ Investigación desarrollada a partir de la experiencia Morada Sur

⁴ Documentos de la Fundación Morada Sur

3.2. Enfoque de intervención

El enfoque de intervención ha sido desde su inicio la Acción Participante (IAP); fortalecido desde los elementos teóricos de la sociología y la educación popular de Paulo Freire, fue un referente para configurar la inserción como una estrategia de investigación social y educación popular contextualizada en la intervención en los barrios que fueron seleccionados por el grupo de investigadores. En sus experiencias de intervención social la organización define su enfoque de manera intencional; procesos participativos y comunitarios; con una amplia vinculación de los sujetos y actores del contexto.

Se aplicó la metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP) centrando la atención en procesos endógenos, donde los investigadores perciben la realidad como un espacio para el aprendizaje en el que se unen el conocimiento popular y el científico partiendo de que estos dos son igualmente válidos que ayudan a la acción trasformadora conjunta. Es un enfoque investigativo y una metodología de investigación, aplicada a estudios sobre realidades humanas. “La IAP un modelo peculiar de Investigación-Acción que se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos para transformar una determinada realidad social. Esta continuación implica que el

proceso de Investigación-Acción solo se puede organizar sobre la acción de un colectivo de personas que promueven el cambio social”.⁵

Así se constituye la “Fundación Morada Sur” como una entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2012 dedicada a la intervención social, desarrollando experiencias de educación que consolidan propuestas de acción, sustentadas en la investigación de los contextos cotidianos, sentires y aspiraciones de las personas, partiendo de su reconocimiento histórico, el potencial político comunitario, su condición de género y la relación reflexiva con la naturaleza, a fin de elevar las decisiones de vida individuales a acciones de vida colectiva.

3.3. Principios de acción de la Fundación Morada Sur

Participación: Uno de los principios fundamentales ha sido la participación comprendida como la necesidad de hacer partícipes a los sujetos de la comunidad de sus procesos sociales, se inicia haciendo un trabajo comunitario con el propósito de contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida, desde el inicio del proceso participa la comunidad en la identificación de las necesidades de cambio, siempre buscando un consenso respetado por todos.

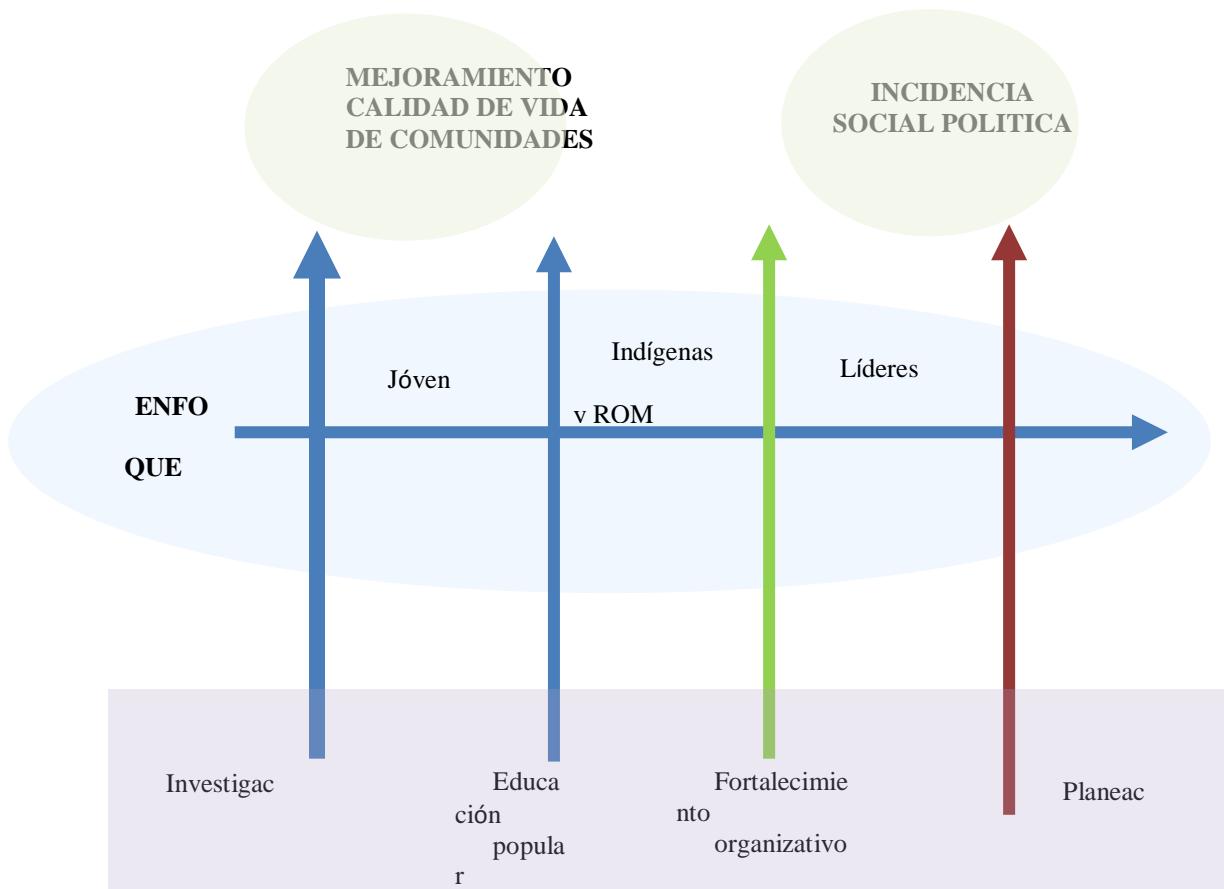
Construcción de acuerdos colectivos: Se trata de impulsar un acuerdo social cuyo horizonte de implementación requiere un tiempo; un acuerdo social que involucre a todos los agentes sociales; la construcción de acuerdos colectivos ha sido un principio de acción de la Fundación, promover

⁵ López Cabanas, M y Chacón, F. (1997). “Intervención psicosocial y Servicios Sociales. Un enfoque participativo”. Madrid: Ed. Síntesis.

un desarrollo endógeno y sostenible en el marco de la libertad, la democracia y la igualdad de derechos.

Otro principio evidente en la experiencia ha sido el involucrar de manera directa con las propuestas comunitarias; procurando el mejoramiento de sus condiciones de vida y realizando mediante su accionar una incidencia en el campo político y social.

Gráfico 1. Intervención Morada Sur



Fuente: Elaboración propia. Esta investigación 2020

Compromiso responsabilidad y calidad: que consiste en hacer bien las actividades para promover el desarrollo de las comunidades, el compromiso y responsabilidad social de los compromisos se consolidó como un principio de actuación de la organización implementado de manera permanente.

3.4. Construcción metodológica

La metodología implementada por la Fundación Morada Sur trasciende la idea de acción desde fuera de la población, se presenta un proceso de involucramiento de los profesionales y como protagonista central la comunidad proponiéndose como opción el desarrollo de múltiples recursos participativos y dialógicos, encuentros, talleres, jornadas formativas, como un componente para el éxito de la experiencia está el compromiso y talento de los investigadores para el desarrollo de acciones que favorecen la participación. Una metodología de IAP desde la aplicación y participación comunitaria.

El principio metodológico implementado fue la búsqueda del “empoderamiento” de las comunidades; más allá de la opción personal y la motivación profesional el trabajo fue brindando una perspectiva de compromiso social.

Queríamos desarrollar ejercicios de investigación social. Nos preocupábamos por el empoderamiento, el desarrollo comunitario, la educación popular. (...) Era un encuentro para aprender, aprender a trabajar con la gente. (D. Gutiérrez, comunicación personal, 23 de mayo, 2014).

Siempre tuve el apoyo de mi familia, siempre estuve involucrado en movimientos sociales, en organizaciones populares. Entonces digamos que “total apoyo” (...) Esta era una iniciativa que uno había venido construyendo, un sueño que uno había venido construyendo en su vida y pues que empezaba a dar resultados y que es también una alternativa para el trabajo, para poder aplicar la sociología. (E. Moreno, comunicación personal, 8 de abril,

2014).

3.5. Hitos de la experiencia

3.5.1. Experiencia de inserción barrial

Esta experiencia inicia en el período de tiempo desde marzo del 2012, año que el grupo de investigadores decide impulsar una experiencia participativa en los barrios Alameda II y El Común de la ciudad de Pasto en su primera fase hasta el 2013. En esta primera fase se desarrollaron actividades de inserción al barrio, conocimiento y enlace con la comunidad, los actores participantes fueron: jóvenes, niños y adultos. Se implementaron iniciativas con la comunidad las cuales se describen a continuación: impulso del fortalecimiento de la Junta de Acción Comunal a partir de las necesidades de las JAC y con la participación de sus líderes se implementan iniciativas comunitarias.

Aguapanelazo Esquinero: esta iniciativa se fortalece con la vinculación de jóvenes del barrio a este espacio, con ellos y ellas se hacen inicialmente y simultáneamente espacios para la integración como paseos, caminatas, y encuentros informales en la casa y ventas de productos para la recolección de fondos juveniles.

Jóvenes consejeras de paz: esta iniciativa surge con el acercamiento a un grupo de jóvenes del barrio con quienes se inició un proceso de organización en torno a la preocupación por condición de

la mujer joven en el barrio. El consejo y la conversación entre ellas permitió el cuestionamiento de las maneras en como convivían y permitió visualizar un panorama de dialogo entre las jóvenes.

Andar el sur: Fue un espacio de visibilización para todas las experiencias comunitarias, culturales, organizativas, en el marco de la paz. Se intentaba generar un reconocimiento a todas las experiencias de las organizaciones comunitarias y las iniciativas de jóvenes. Este espacio posibilitó dar a conocer la experiencia de inserción barrial pero también acercarse a otras experiencias.

3.5.2. Proyección académica de la experiencia

Siguiendo los pasos de Orlando Fals Borda: Fue la participación en un evento que se desarrolló en la ciudad de Barranquilla en agosto del 2012 organizado por la catedra Orlando Fals Borda. Desde ella, surge la propuesta de gestar un escenario de construcción de una estrategia alternativa de desarrollo para el Departamento de Nariño. A este espacio se convocó al Grupo de Investigación Cultura y Desarrollo de la Universidad de Nariño (al cual pertenecían las personas investigadoras del Proceso de Inserción Barrial La Casa Patas Arriba), a la Gobernación Departamental de Nariño, a la Fundación Morada Sur y a la Catedra Orlando Fals Borda, con el objetivo de entablar diálogos, confrontar ideas y establecer compromisos que permitieran hacer de la Investigación Acción Participativa una realidad de cambio para la región.

3.5.3. Proyección social de la experiencia

Posterior al 2013 la “Fundación Morada Sur” continuó con los procesos de intervención comunitaria; implementando proyectos sociales; un hecho significativo fue el acercamiento a la Universidad de Nariño al programa de sociología que permitió que la organización fuera un espacio para la *vinculación de estudiantes para el desarrollo de sus prácticas profesionales* esto consistía en la participación de estudiantes del programa de sociología en el proceso, con un seguimiento y orientación constantes durante un semestre. Este proceso aportó al desarrollo de investigaciones relacionadas con la intervención que realizó la organización. La Fundación continua en esta fase de desarrollo con la gestión de proyectos sociales; la implementación de iniciativas comunitarias rurales y urbanas; la formulación de planes de desarrollo territorial, la implementación de procesos de formación.

3.6. Misión de la Fundación Morada Sur

La misión de la Fundación se plantea de la siguiente manera: “Somos una organización conformada por un grupo de personas interesadas en trabajar con la gente y sus comunidades, por la vida y su plena realización. Buscamos construir participativamente, condiciones socioeconómicas y culturales para la transformación social, a través de estrategias apoyadas en la

educación y la investigación social, con el fin de elevar las decisiones de vida individuales a acciones de vida colectiva.^{6”}

3.7. Visión de la Fundación Morada Sur

La Fundación Morada Sur se consolidará como una organización que promueve y desarrolla procesos participativos de desarrollo endógeno y sostenible para la región y el país, en el marco de la libertad, la democracia y la igualdad de derechos. “La fundación Morada Sur Quiere ser una organización fuerte, eficaz, reconocida por el impacto de sus acciones dentro de las comunidades ejes trasversales de trabajo. Contribuyendo al pleno desarrollo de las mismas, reconociendo necesidades, problemas y aportando soluciones a través de la coordinación de esfuerzos y recursos”

3.8. Objeto social

La Fundación Morada Sur tiene como objetivo principal, propender por el desarrollo social y cultural de las comunidades locales, regionales y nacionales. El objeto social de la Fundación Morada Sur, se amplía para prestar otros servicios a las comunidades que se beneficia con los

⁶ Fundación Morada Sur documentos de archivos institucionales 2012 – 2020.

proyectos que se despliegan desde esta, tales como desarrollar, prestar y operar servicios logísticos de eventos sociales, escenarios⁷.

3.9. Modelo de acompañamiento

A partir de los diferentes procesos de intervención realizados por la fundación se puede identificar que el trabajo de intervención tuvo que seguir inicialmente una estrategia de trabajo centrada en la vinculación y construcción de confianzas en el territorio esta etapa fue vista como una necesidad para la realización del trabajo de intervención. Seguido de una estrategia de acompañamiento a las comunidades, asistir constantemente a las reuniones, participar a las actividades, en síntesis, darle importancia al “estar ahí” en la vida cotidiana de cada comunidad.

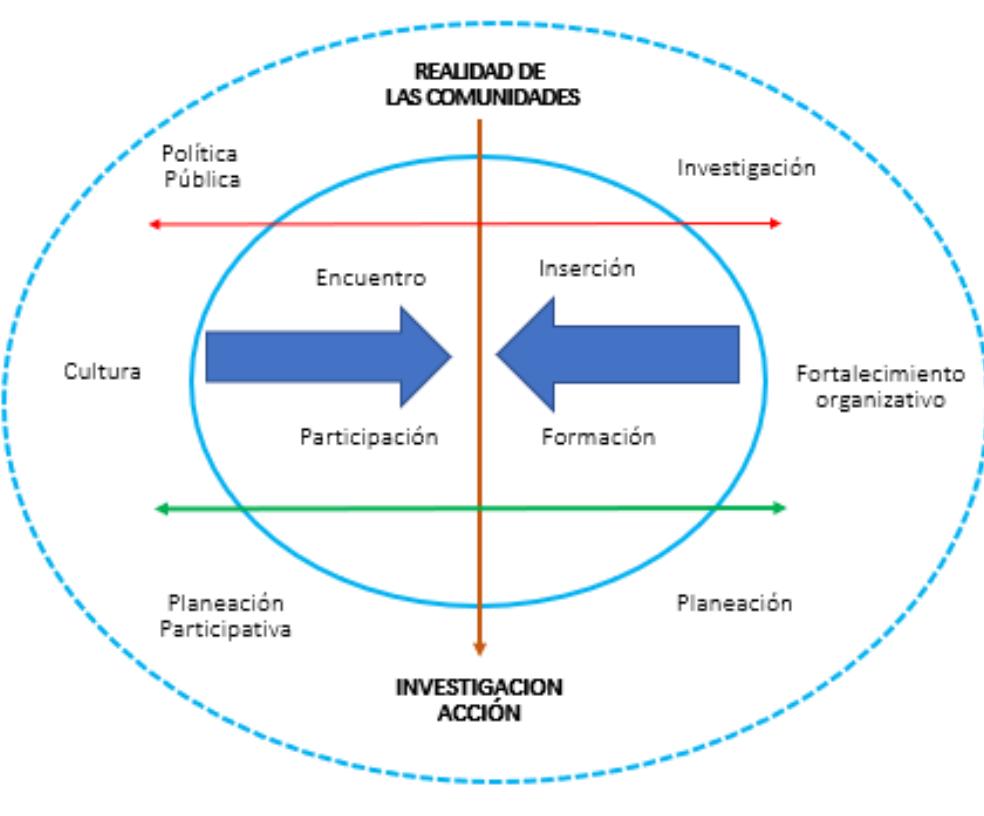
Un segundo momento de identificación de iniciativas comunitarias a partir de las necesidades de las comunidades; esta estrategia permitió generar confianza en la población y credibilidad institucional. Un tercer momento el desarrollo de procesos de investigación social y un cuarto momento la gestión de proyectos institucionales. Hasta ir configurando de esta manera el modelo de intervención. A nivel conceptual se considera un modelo como lo plantea Tamayo una aproximación teórica a la realidad.

Para Tamayo⁸, el *modelo* es una aproximación teórica a lo real, por medio de la cual los

⁷ Fundación Morada Sur documentos de archivos institucionales 2012 – 2020.

postulados y suposiciones conceptuales pueden ser aplicados a la realidad. Asimismo, lo caracteriza como un intento de sistematización y descripción de lo real, en función de una suposición teórica. Además, son estructuras simplificadas o conocidas que se emplean para investigar la naturaleza de los fenómenos. A continuación, se explicita el proceso de intervención realizado por la Fundación Morada Sur a partir de las experiencias implementadas en el municipio de Pasto y los procesos de ejecución de proyectos sociales implementados por la organización; la cual ha tenido un amplio reconocimiento por su acción social.

Gráfico 2. Modelo de intervención



⁸ Tamayo Mario. El proceso de investigación científica, Editorial Limusa, México, 1998, p.

Fuente: Elaboración propia

Son 4 elementos los que caracterizan al proceso de intervención: la identificación o encuentro con las comunidades, la inserción comunitaria que busca el empoderamiento y la participación; procesos de formación permanente vinculando a jóvenes, adultos y niños como actores del desarrollo. El aspecto que permea los procesos es la investigación acción implementada de manera permanente. Como se menciona desde el campo teórico “un instrumento y recurso interpretativo del pensamiento y las prácticas de un determinado cuerpo profesional” Asimismo, Ander – Egg⁹⁵, caracteriza al *modelo*, como un instrumento y recurso interpretativo del pensamiento y las prácticas de un determinado cuerpo profesional; con esta aseveración, el autor nos dice, que, en todas las formas de intervención profesional, se pueden construir modelos. De las definiciones anteriores, podemos acotar que el término *modelo* no se usa para designar la realidad, sino para hacer una representación o construcción intelectual simplificada y esquemática de una clase de fenómenos, contenidos o procesos a los que se pretende comprender y actuar a pesar de su complejidad.

Aunado al concepto de *modelo*, se profundiza en el análisis del concepto de *intervención social*; término, definido como el conjunto de actividades sistematizadas y organizadas, que operan en el marco de la realidad social; actividades que se apoyan en un referente teórico-metodológico, y que cuenta con técnicas de acción, cuya intencionalidad está dada por el marco ideológico, político o filosófico de quien realiza dichas acciones.⁷ Hablar de *intervención* es hablar de *acción social*, como una racionalidad con arreglo a fines o acción que está determinada por las expectativas de la comunidad que participa en los procesos en que intervienen.

⁹ Ezequiel Ander Egg. Diccionario de Trabajo Social, Editorial Humanitas 1995, p. 65.

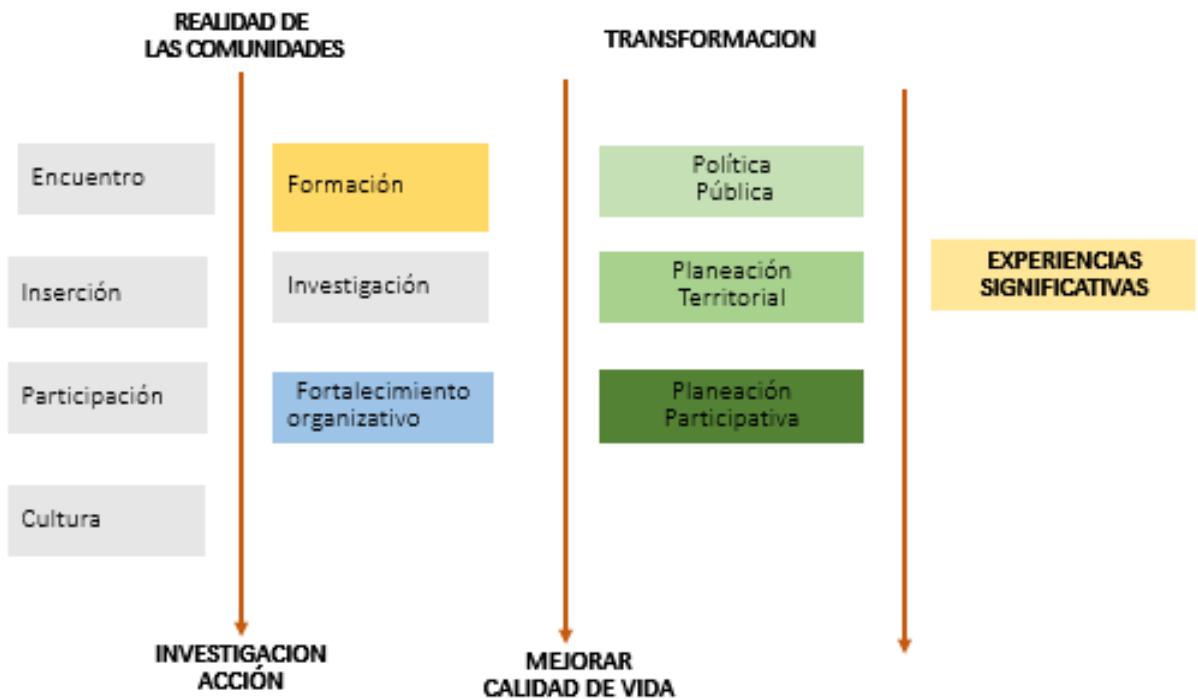
Tabla 3. Campos de Intervención Fundación Morada Sur

Campos de Intervención	
Investigación	Desarrollar proyectos de carácter sociocultural en comunidades urbanas y rurales. Desarrollo de proyectos de investigación a partir de la experiencia de la Fundación Morada Sur.
Planes de Desarrollo	Vinculación de pasantes de Universidades para realización de investigaciones. Elaboración y/o implementación de planes de desarrollo social y cultural.
Fortalecimiento organizativo	Fortalecimiento a las diversas poblaciones sociales organizativa y participativamente. Desarrollo de procesos de formación en diferentes campos.
Asesorías y consultorías	Asesorar a las comunidades e instituciones públicas, privadas y mixtas en la implementación de la política pública.
Campos de práctica	Ofertar campo de acción para prácticas, pasantías y voluntariado.

Fuente: Elaboración propia

La Fundación Morada Sur realiza sus procesos de intervención con el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones urbanas y rurales; el acompañamiento a procesos de planeación participativa desde un enfoque de IAP. En la gráfica se expresa el proceso de acompañamiento de la organización las estrategias y la finalidad de los campos de intervención.

Gráfico 3. Campos de Intervención



Fuente: Elaboración propia

3.9.1. Campos de intervención

1. Inserción Barrial y rural
2. Acompañamiento y asesoría de planes de vida y planes de etnodesarrollo
3. Elaboración y acompañamiento en la implementación de planes de desarrollo
4. Procesos de educación popular
5. Barrismo popular social Procesos de memoria histórica
6. Fortalecimiento organizacional y liderazgo comunitario
7. Escuelas de género y diversidad sexual

8. Escuelas de educación y participación política
9. Escuelas de paz
10. Implementación de procesos de consulta previa con comunidades étnicas
11. Formulación de políticas públicas

3.9.2. Abordaje Metodológico

Gráfico 4. Abordaje metodológico I



3.9.2.1. Proceso de Inserción barrial

El proceso de inserción barrial “La Casa Patas Arriba” dirigido por la Fundación Morada Sur (2012-2019) en los barrios El Común y Alameda II de la ciudad de Pasto, se realizó mediante el desarrollo de iniciativas, planes y proyectos con niños/as, jóvenes, adultos e integrantes de las juntas de acción comunal y de la población en general que habitaba el sector. Esta experiencia brinda elementos teóricos y prácticos a la organización para comprender la realidad de las comunidades y poder transformar las condiciones de vida.

La inserción barrial es una metodología sustentada en la investigación acción participativa que se propone generar e innovar conocimientos que nazcan de la interrelación entre el saber científico y el saber popular en el esfuerzo de articular la academia y las comunidades. Barrismo popular social Procesos de memoria histórica. Se trabajó en la elaboración y acompañamiento en la implementación de planes de desarrollo: acompañamiento y asesoría de planes de vida y planes de etnodesarrollo

Gráfico 5. Proceso de intervención



3.9.3. Experiencias significativas

Proyecto cultural la Casa Patas Arriba: Fue una experiencia de intervención barrial y un escenario para las memorias desde la producción audiovisual, la creación literaria y las artes escénicas con los barrios marginales de la ciudad de Pasto. Proyecto ganador convocatoria

Ministerio de Cultura Nacional. Concertación cultural 2016. Esta experiencia permitió el inicio de la construcción del modelo de intervención de la Fundación Morada Sur.

El salón Cultural y la huerta Urbana 2017-2019: En este proyecto se consolidó un trabajo comunitario con el objetivo de construir un salón para la acción comunal y cultural que permita dar continuidad al proceso de la casa patas arriba. Adicionalmente se construyó de manera colectiva una huerta urbana enfocada en la soberanía alimentaria local de los barrios El Común y Alameda II de la ciudad de Pasto.

Proceso de inserción cultural con la Kumpania de Pasto pueblo Rom gitano de Colombia: En el año de 2013 se hacen los primeros acercamientos al pueblo Rom gitano que estaba ubicado a las afueras del terminal de transporte de Pasto con sus carpas y sus familias. La inserción cultural se realizó en la vivencia y el acompañamiento cotidiano orientado por la investigación acción participativa, que permitió conocer de primera mano su proceso histórico y la relación con el departamento de Nariño y su capital Pasto.

Plan de etnodesarrollo del pueblo rom gitano 2014: El plan de etno-desarrollo es una herramienta de gestión y empoderamiento del pueblo ROM gitano donde se conoce aspectos históricos, socioeconómicos y culturales que permiten trazar una ruta que reconoce el de donde vinieron, donde se encuentran ahora y hacia dónde van. El reconocimiento de su forma de entender el mundo a partir de “el buen caminar” es uno de los aportes más importantes de este trabajo sociológico de acompañamiento y asesoría que realizó la fundación Morada Sur.

Proyecto carpa cultural del pueblo Rom Gitano CHERA GOMAI 2015: Nace como un espacio de autoformación, investigación de la historia, cultura y aportes de la comunidad Rom, fortaleciendo su identidad, el valorar y preservar sus costumbres, saberes y tradiciones de su Kumpania.

Proyecto de fortalecimiento del Liderazgo y de la Participación Comunitaria, en el Municipio de Pasto, Gestando Ciudadanía. 2017: El trabajo investigativo junto a líderes comunales de la ciudad de Pasto permitió construir un puente con la institucionalidad para desarrollar actividades de capacitación, organización y sistematización de las experiencias y conocimiento de gestores comunales en el manejo de la acción comunal, a través de la elaboración de material educativo, que se aplicó en la capacitación de niños, niñas, jóvenes y docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Pasto.

Proyecto construcción participativa de la Memoria Histórica de la comuna once 2017; Este proyecto hace parte de un proceso de construcción de memoria en la Comuna 11 donde se tuvo la posibilidad de generar condiciones para construir y mantener la memoria histórica del proceso comunal y comunitario que se ha llevado a cabo en la Comuna Once (11) del Municipio de Pasto, aportando a cumplir los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.

Proyecto Danza, Identidad y Saber Awá: En el proceso de fortalecimiento sociocultural el presente proyecto logró recuperar la marimba, fortalecer el grupo de danza y la construcción colectiva de la memoria cultural del pueblo indígena Awá de la comunidad La Primavera. 2015.

Plan de vida cabildo de Tangua Montaña De Fuego 2018: El acompañamiento y asesoría en la formulación del plan de vida permitió fortalecer la identidad cultural del Cabildo Indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego, a través de la construcción participativa del Plan de Vida que dio origen a un plan de acción a ocho años que posibilita el dialogo y la concertación con el resto de la sociedad y el Estado.

Proyecto de fortalecimiento del sistema productivo pecuario y piscícola del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego. 2018 – 2019: Este proyecto permitió el fortalecimiento de la economía propia y la soberanía alimentaria del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña De Fuego, a través de la crianza, consumo y comercialización de especies propias del sistema productivo pecuario y piscícola del territorio, Todo esto desde parámetros de cosmovisión indígena y sabiduría ancestral, que permitieran la generación de ingresos bajo sistemas sostenibles de producción.

Proyecto de Fortalecimiento cultural de las manifestaciones artísticas danza y música del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego 2018 – 2019: Este proyecto tuvo como objeto, fortalecer las expresiones tradicionales culturales y artísticas como la danza y la

música del cabildo Montaña de Fuego, a partir de la formación artística de niños, jóvenes y adultos y la dotación de herramientas que les permitieran realizar sus manifestaciones culturales, así como los espacios que permitieran visibilizarlas.

Proyecto sabores y saberes AWA 2018: Este proyecto aportó al fortalecimiento de la identidad cultural de la comunidad indígena de La Primavera del pueblo AWA desde la identificación y documentación de las principales preparaciones de la cocina tradicional la enseñanza y construcción de cocinas ecológicas usando la técnica ancestral de bioconstrucción.

Tabla 4. Experiencias Significativas de la Fundación Morada Sur

Experiencias	Procesos	Énfasis
Proyecto cultural la Casa Patas Arriba	Acompañamiento	Investigación
El salón Cultural y la huerta Urbana	Acompañamiento	Investigación
Proceso de inserción cultural con la Kumpania de Pasto pueblo Rom gitano de Colombia	Acompañamiento	Investigación
Plan de etnodesarrollo del pueblo rom gitano	Acompañamiento	Acompañamiento
Proyecto de fortalecimiento del Liderazgo y de la Participación Comunitaria, en el Municipio de Pasto, Gestando Ciudadanía.	2017	
Proyecto sabores y saberes AWA	2018	Investigación
Proyecto de Fortalecimiento cultural de las manifestaciones artísticas danza y música del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego	2018 – 2019	Investigación
Proyecto de fortalecimiento del sistema productivo pecuario y piscícola del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego.	2018 – 2019	Investigación
Plan de vida cabildo de Tangua Montaña De Fuego	2018	Investigación
Proyecto construcción participativa de la Memoria Histórica de la comuna once	2017	Investigación

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

Diseño de un plan estratégico para la Fundación Morada Sur

En este capítulo se describe el proceso metodológico realizado para la formulación del plan estratégico correspondiente a la Fundación Morada Sur; se tiene como referencia la documentación existente de la experiencia, así como la vivencia de los profesionales fundadores de la organización durante los años de abordaje de la implementación de proyectos y procesos de la organización. Considerando que la formulación de un Plan estratégico “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que le impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y la calidad de sus intervenciones, sino para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.¹⁰

Existen grandes avances en la teoría de la administración, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado la Planeación Estratégica, porque entre sus características está el “resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables” (Chiavenato, 2006)¹¹. Se inicia con el Diagnóstico estratégico que permite la realización de un análisis de las condiciones actuales de la organización;

¹⁰ Burgwal, Gerrit y Cuéllar, Juan Carlos (1999): “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”. Abya Yala, Ecuador.

¹¹ Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de administración. México, DF: McGraw-Hill.p3

posteriormente se formula el plan estratégico y el proceso de seguimiento y evaluación correspondiente.

4.1. Diagnóstico estratégico de la Fundación Morada Sur

Para la realización del diagnóstico estratégico de la Fundación Morada Sur, fue necesario explorar la documentación e información existente sobre los diferentes procesos que ha adelantado la organización; lo cual permitió tener el conocimiento de los aspectos internos de la fundación; de igual manera realizar un análisis del macro entorno se realizó el análisis interno mediante la herramienta PCI y el análisis externo mediante el perfil de oportunidades y amenazas POAM. Este análisis permitió identificar las estrategias apropiadas para fortalecer la organización.

4.1. 1. Definición del horizonte de tiempo.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y los requerimientos de las estrategias que se utilizaron, el periodo de tiempo para el cual se elaboró el plan estratégico para Fundación Morada Sur será correspondiente a 2020 – 2023 establecido por el recurso humano responsable de la organización.

4.2. Análisis interno

El análisis interno de la Fundación Morada Sur tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la organización para identificar fortalezas y debilidades a nivel

interno en la organización; las cuales proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias requeridas.

4.2.1. Funciones Administrativas

Las funciones administrativas hacen referencia a las distintas áreas especializadas la organización en esta parte del diagnóstico se definieron las funciones de planeación, organización, dirección y control de acuerdo a la teoría de Henry Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) con el fin de sistematizar el comportamiento gerencial y encontrar soluciones a posibles dificultades detectadas.

Las convenciones utilizadas se basaron en cuatro (4) criterios (A), (B), (C) o (D), donde (A) significa que la organización cumple completamente con el criterio anunciado y se cuantificaba con un valor de 10 puntos, indicando que la empresa lo tenía establecido, implementado y se había mantenido vigente en el tiempo. Y donde (D) significa que la organización no cumple con el criterio anunciado, es decir, que no lo tiene establecido y mucho menos implementado. A continuación, se explica en detalle el significado de cada criterio y la puntuación respectiva.

Tabla 5. Convenciones utilizadas en el diagnóstico

Criterio	Significado	Puntuación
A	Cumple completamente con el criterio enunciado	1 Se establece, se implementa y se mantiene 0
B	cumple parcialmente con el criterio enunciado	€ Se establece, se implementa, no se mantiene

C	Cumple con el mínimo del criterio enunciado	2	Se establece, no se implementa, no se mantiene
D	No cumple con el criterio enunciado	0	No se establece, no se implementa

Para el cálculo de la tasa de cumplimiento (% obtenido) se empleó la siguiente formula: % obtenido = $(\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D) / \text{No. de atributos} * 10$

Para la evaluación de la etapa de Planeación se utilizaron (5) atributos, cuyas puntuaciones fueron sumadas y ponderadas para obtener una tasa de cumplimiento. Así mismo, se propusieron (5) atributos para la evaluación de la etapa de Organización y (5) atributos para las etapas de Dirección y Control respectivamente. Para el cálculo de la tasa de cumplimiento (% obtenido) se empleó la siguiente formula: % obtenido = $(\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D) / \text{No. de atributos} * 10$

Con respecto al proceso de planeación se identificó que la Fundación Morada Sur tiene formulada y ajustada la visión y misión la cual se ha replanteado debido al análisis estratégico realizado fortaleciendo su accionar. Cabe mencionar que es importante definir objetivos estratégicos y realizar una planeación apropiada que le permita identificar los requerimientos presupuestales.

Tabla 6. Cumplimiento aspectos de planeación

Aspecto Evaluado		A	B	C	D
1	Estructura Visión y Misión	10			
2	Objetivos estratégicos y metas			6	
3	Programas y proyectos	10			
4	Establecimiento de objetivos	10			
5	Presupuestos			2	
	Subtotal	30	6	2	
Valor estructura: % obtenido $((A+B+C+D)/100)$				38%	

Tabla 7 Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de organización

Aspecto Evaluado		A	B	C	D
1	Coordinación		1		
		0			
2	División del trabajo			2	
3	Manuales de funciones			6	
4	Continuidad		1		
		0			
5	Difusión de procesos		1		
		0			
	Subtotal		2	6	2
		0			
Valor estructura: % obtenido ((A+B+C+D)/100)		28%			

Tabla 8. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de dirección

Aspecto Evaluado		A	B	C	D
1	Liderazgo		1		
		0			
2	Coordinación y trabajo en equipo			6	
3	Comunicación			6	
4	Continuidad		1		
		0			
5	Motivación		1		
		0			
	Subtotal		3	12	
		0			
Valor estructura: % obtenido ((A+B+C+D)/100)		32%			

Tabla 9. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de control

Aspecto Evaluado	A	B	C	D
1 Verificación de los resultados esperados		6		
2 Evaluación de desempeño				0
3 Dirección coordinada		1		
	0			
4 Existencia de planes			6	
5 Retroalimentación		1		
	0			
Subtotal				
Valor estructura: % obtenido ((A+B+C+D)/100)			26 %	

Tabla 10. Diagnóstico funciones administrativas

Funciones	Tasa de cumplimiento	Acciones por realizar
1 Planeación	38%	Mantener
2 Organización	28%	Implementar
3 Dirección	32%	Mantener
4 Control	26%	Implementar

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Perfil de la capacidad interna (PCI)

El siguiente paso del diagnóstico interno se realizó mediante el análisis del Perfil de capacidad interna PCI para evaluar la situación presente, es decir, con el propósito de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo.

En esta parte del diagnóstico se involucraron los factores que inciden considerando las siguientes capacidades: 1) Capacidad directiva 2) Capacidad del talento humano 3) Capacidad financiera 4) Capacidad técnica o tecnológica 5) Capacidad competitiva

Tabla 11. Capacidad directiva

	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	A	M	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa		x		x		x	
Planes estratégicos				x		x	
Flexibilidad de la estructura organizacional	x					x	
Comunicación y Control gerencial.		x				x	
Recursos tecnológicos				x		x	
Toma de decisiones			x		x		
Coordinación				x		x	
Evaluación	x					x	

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la gestión realizada por el actual personal responsable y pese a algunas dificultades administrativas al interior de la organización, permitieron construir a lo largo de los últimos años una imagen favorable de la organización; impulsaron proyectos y realizaron acompañamientos en procesos de intervención importantes en el municipio de Pasto con indígenas, Rom - Gitanos, juntas de acción comunal y jóvenes. Realizaron acompañamiento a procesos de planeación participativa y la ejecución de procesos de formación con las comunidades de zonas urbanas y rurales. En alianzas institucionales se realizó acompañamiento a la formulación de política pública y desarrollo de diferentes eventos para posicionamiento de la organización; con un amplio reconocimiento social e institucional.

Tabla 12. Matriz de capacidad del talento humano

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano	x						x		
Experiencia técnica	x						x		
Rotación de cargos	x						x		
Sentido de pertenencia y pertinencia	x						x		
Motivación		x					x		
Remuneración			x				x		
Fuente: Elaboración propia				x			x		

Tabla 13. Matriz de capacidad financiera

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de endeudamiento							x		
Liquidez			x				x		
Adeuada gestión financiera	x						x		
Recursos de cofinanciación							x		
Disponibilidad de fondos internos.			x				x		
Capital de trabajo			x				x		
Fuente: Elaboración propia				x			x		

Tabla 14. Matriz de capacidad técnica o tecnológica

	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	A	M	N	B	A	M	B
Nivel tecnológico						x	
Capacidad de innovación				x			x
Aplicación de tecnologías	x						
Creatividad en servicios	x		x			x	x
Aprendizaje tecnológico			x		x		x
Servicios virtuales			x			x	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz de capacidad competitiva

	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	A	M	N	B	A	M	B
Calidad en el servicio	x					x	
Participación del mercado	X					x	
Satisfacción del usuario	X					x	
Experiencia	x					x	
Calidad del trabajo					x		
Relacionamiento comunitario	x					x	

Fuente: Elaboración propia

La Fundación Morada Sur requiere contar con una propuesta de valor que les permita innovar sus servicios y conocer el comportamiento actual y a futuro del mercado, que a su vez conlleve a diversificar su oferta y buscar oportunidades en otros sectores en los que se pueda invertir, ser

competitivos y tener la oportunidad de diseñar e implementar una estrategia que le ayude a adaptarse permanentemente.

4.3. Análisis Externo de la Fundación Morada Sur

Con el análisis externo se buscará identificar oportunidades y amenazas para la Fundación Morada Sur, así como tendencias de acontecimientos futuros que ocurren en el entorno se incluirán los aspectos económico, tecnológico, social, político, físico y organizativo. El propósito de este análisis fue el de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

4.3.1. Factor tecnológico.

El ingreso de nuevas tecnologías representa una oportunidad, ya que permiten mejorar sus procesos, implementar nuevas herramientas tanto en el mercado local como nacional. Aprovechando los recursos tecnológicos la Fundación Morada Sur requiere contar con una propuesta de valor que les permita innovar sus servicios y conocer el comportamiento actual y a futuro del mercado, que a su vez conlleve a diversificar su oferta y buscar oportunidades en otros sectores en los que se pueda invertir, ser competitivos y tener la oportunidad de diseñar e implementar una estrategia que le ayude a adaptarse permanentemente. El valor agregado de estas nuevas tecnologías y aplicaciones puede iniciar un proceso de diferenciación, apropiándose de una gran cantidad de recursos, productos, soluciones y servicios que se han venido mejorando significativamente.

4.3.2. Factor político-legal.

El entorno político y legal actual regulan a las ONG en Colombia les brindan la oportunidad de promover procesos de intervención a nivel local, regional y nacional como lo menciona la constitución Política de Colombia. “La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación” (Constitución Política de Colombia).

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación¹²

“Para efectos de la presente ley denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin

¹² Constitución política de Colombia

áximo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.¹³

4.3.3. Factor geográfico.

En el departamento de Nariño existen Fundaciones y entidades público privadas que ofrecen servicios a las comunidades; la ventaja de la Fundación es el tiempo de funcionamiento a nivel local y regional con 9 años de experiencia en el medio. Las entidades sociales existentes no han desarrollado intervenciones con la diversidad poblacional que ha realizado la Fundación. Existen ONGs que han finalizado sus procesos en la actualidad no se encuentran activas.

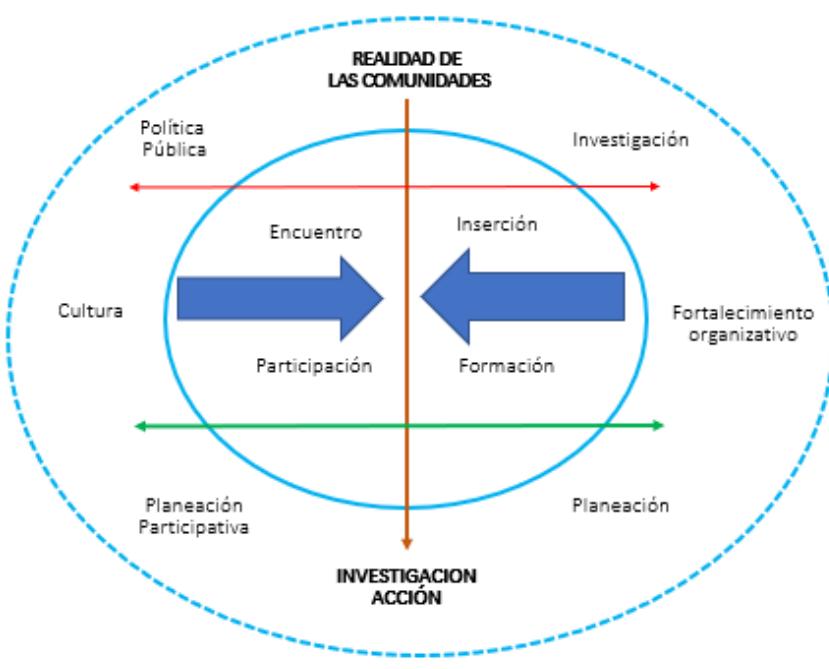
4.3.4. Factor económico

En el contexto económico del municipio de Pasto la Fundación Morada Sur ha realizado procesos de intervención con organizaciones rurales y urbanas. Actores de juntas de acción comunal y líderes ubicados en la zona urbana de la ciudad, especialmente están distribuidos en las siguientes proporciones aproximadamente: 60% en la zona urbana correspondiente a juntas de acción comunal y organizaciones sociales; el 30% en la zona rural, correspondiente a organizaciones de mujeres, campesino e indígenas de comunidades rurales. La edad de los clientes, oscila entre 40 y 28 años, son organizaciones comunitarias, organizaciones sociales, juntas de acción comunal. A nivel de entidades son entidades públicas y privadas existentes en el

¹³ Ley 454 de 1998

municipio de Pasto. La Fundación Morada Sur cuenta con una propuesta de invención social y comunitaria constituida como un activo importante; ya que permite la oferta de servicios e implementación de proyectos sociales. El modelo de intervención potencia la oferta de servicios de la organización.

Gráfico 6. Modelo de intervención Fundación Morada Sur



Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

De igual manera la Fundación Morada Sur ha realizado procesos de fortalecimiento a las diversas poblaciones sociales organizativa y participativamente a través de procesos de capacitación y formación en aspectos sociales, culturales, políticos, y de Derechos Humanos, dirigidos a Juntas de Acciones Comunal (JAC), Juntas de Acción de Local (JAL), madres comunitarias, grupos organizados con base a la economía solidaria, sindicatos, grupos étnicos,

grupos contraculturales, población con orientación sexual diversa, género, grupos juveniles y deportivos, y grupos vulnerables, víctimas del conflicto armado.

Formulación de planes de desarrollo social y cultural en el orden local, regional en el marco de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), planes de vida, planes ambientales, planes de etno-desarrollo, planes de autogestión, y planes de turismo y ecoturismo.

Escuelas de liderazgo, IAP, consulta previa, formulación, gestión, implementación y evaluación de proyectos sociales, culturales, políticos, productivos y ambientales, Organización y participación comunitaria, presupuestos participativos, participación en convocatorias e intervención social, los cuales responden a las temáticas relacionadas con el desarrollo del objeto social.

Alianzas de carácter regional, nacional e internacional con instituciones tanto públicas, privadas y mixtas, para la implementación del objeto social de la fundación y del desarrollo del mismo. Contratos y convenios con entidades públicas y privadas en el orden local, regional, nacional e internacional. Asesorías, consultorías, planes, programas y proyectos de carácter sociocultural con enfoque diferencial con grupos étnicos, tales como: Kumpania de Pasto del Pueblo Rom – Gitano de Colombia, Cabildos y Resguardo del Pueblo Indígena Quillasinga y Cabildos y Resguardos del Pueblo Indígena Awa.

4.3.5. Factor Social

La Fundación Morada sur desde sus conocimientos desarrolla procesos de intervención en comunidad con la metodología IAP investigación acción participativa, la cual se desarrolla mediante la inserción y la construcción de saberes desde la comunidad quebrantando la relación investigador-investigado para construir en conjunto, es una organización que se encarga de la investigación y la educación popular con el fin de elevar la calidad de decisión de las personas, para que tengan un accionar colectivo.

Su oferta de servicios está relacionada con procesos de asesoría, formación, formulación de Planes de desarrollo y acompañamiento a la formulación de política pública. La metodología que implementa se realiza por medio de procesos de Investigación Acción Participativa (IAP) centra la atención en procesos endógenos, donde los investigadores perciben la realidad como un espacio para el aprendizaje en el que se unen el conocimiento popular y el científico partiendo de que estos dos son igualmente válidos y valiosos, que ayudan a la acción trasformadora conjunta.

Razón Social: Fundación Morada Sur

NIT: 900501064-6

Dirección: Carrera 29 N. 15-88 Apto 202 barrio San Andrés

Municipio: Pasto

Departamento: Nariño

Web: fundacionmoradasur.wixsite.com

E-mail: fundacionmoradasur@gmail.com

Tabla 16. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

Factores	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
	A	M	N	B	A	M	B
Factor tecnológico.					X		X
Ingreso de nuevas tecnologías permite la innovación de servicios.							
Factor político-legal		X				X	
El factor político-legal ofrece grandes expectativas y oportunidades con un alto impacto.							
Factor económico		X				X	
Los niveles de marginalidad y pobreza de los sectores urbanos y rurales.							
Factor social.		X				X	
Diversidad poblacional en la atención a procesos de intervención							
Factor Geográfico			X				X
Radio de acción de la Fundación Morada Sur							

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.4. Análisis DOFA de la Fundación Morada Sur

Los resultados obtenidos en el análisis estratégico se plasmaron en la siguiente matriz con la información más relevante estrategias congruentes con las necesidades de la organización. El propósito de este análisis fue el de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas y reducir las consecuencias.

La matriz DOFA permitió diseñar las estrategias para implementar un direccionamiento estratégico aprovechando las ventajas competitivas, las posibles limitaciones, de igual manera formular los objetivos y metas estratégicas. Es importante que se requiere realizar un monitoreo en el tiempo. Lo cual permitirá el aprovechamiento de fortalezas, la ampliación del portafolio de servicios y la realización de alianzas estratégicas, la búsqueda de recursos provenientes de nuevas unidades de negocios que permita fortalecer su situación económica y sostenibilidad.

Tabla 17. *Matriz DOFA*

DOFA	Fortalezas		Debilidades
	Profesionales comprometidos		Inexistencia de procesos administrativos
	Experiencias exitosas implementadas		Procedimientos gerenciales
	Calidad en el servicio		No se utilizan indicadores de gestión.
	Existencia de modelo de intervención		Deficientes procesos de evaluación.
	Estructura organizacional flexible.		
Oportunidades (O)	Gestión a partir de las experiencias demostrativas. La Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar		Fortalecer el direccionamiento colegiado y la vinculación de profesionales de Universidades.
Convocatorias regionales e internacionales.			
Situación económica de las comunidades			
Trayectoria y experiencia			
Marco legal y jurídico			
Amenazas (A)	Afianzar convenios con Instituciones: La Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios.		Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional Ampliar el portafolio de servicios. La experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios.
Competencia de ONGs existentes			
Desconocimiento de la organización a nivel regional o nacional.			
Alianzas débiles con instituciones locales.			

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.5. Estrategias para el logro de ventajas competitivas

Tabla 18. Estrategias seleccionadas para el logro de ventajas competitivas

	Estrategias	Ventajas competitivas	Limitantes
1	Gestión a partir de las experiencias demostrativas. La Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar.	Cuenta con amplia experiencia para la implementación de proyectos	No cuenta con piezas comunicativas disponibles para la difusión.
2	Afianzar convenios con Instituciones: La Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios.	Permite implementación de proyectos y servicios	la participación en convocatorias nacionales e internacionales.
3	Fortalecer el direccionamiento colectivo y la vinculación de profesionales de Universidades.	Posibilita la distribución de funciones y responsabilidades	
4	Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional	Difusión de las experiencias de la Fundación	
5	Ampliar el portafolio de servicios. La experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios.	Genera ingresos y recursos para la sostenibilidad de la organización	

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.6. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas

Para la elaboración del plan de direccionamiento estratégico se han formulado objetivos y metas estratégicas. Los primeros representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias, mientras que las segundas proporcionan una ayuda a la empresa para cumplir sus objetivos.

Se resaltan las metas dirigidas a crear alianzas con entidades donde se puedan mostrar las labores realizadas y canalizar proyectos; así como el compromiso de establecer mecanismos de autoevaluación y propender la mejora continua de los procesos administrativos y financieros.

Tabla 19. establecimiento de objetivos y metas estratégicas

Estrategias	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
Gestión a partir de las experiencias demostrativas. La Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar.	Fortalecer y difundir su Modelo de intervención.	Difusión de experiencias demostrativas
Afianzar convenios con Instituciones: La Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios.	Posicionar, incrementar la ejecución de proyectos.	Número de proyectos ejecutados.
Fortalecer el direccionamiento colectivo y la vinculación de profesionales de Universidades.	Mejorar las capacidades de tanto humanas, físicas, administrativas, investigativas, para el aprovechamiento de oportunidades	Recurso humano cualificado vinculado a la FMS
Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional	Fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	Posicionamiento que mejore la percepción de los grupos de interés
Ampliar el portafolio de servicios. La experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios.	Ampliar la oferta de servicios.	Aumentar la participación en el Contexto local, regional y nacional.

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.7. Establecimiento de un sistema de evaluación.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. El Balanced Scorecard (BSC) permitió convertir la visión en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores divididos en cuatro (4) categorías de la institución, las cuales son las siguientes:

4.7.1. Financiera

Esta categoría dentro de los objetivos del Balanced Scorecard (BSC) tiene como principal propósito, el de responder a las expectativas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad. Este componente moviliza a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las habilidades y conocimientos específicos hacia el logro de metas específicas. La Fundación Morada Sur debe realizar un análisis financiero permanente que le permita tener claridad y posibilidad de actuación ante situaciones críticas de la organización.

Tabla 20. Enfoque Financiero

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta
Incrementar los servicios	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Margen neto de utilidades	5 %
Análisis financiero de la organización.	Control financiero permanente.	Estado resultados	Permanente
Ejecución de proyectos y alianzas.	Mejorar los ingresos de la organización.	Estado resultados	3 proyectos año

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.7.2. Enfoque en el cliente

En el cuadro de mando integral, el enfoque se centró en lo que requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para obtener rentabilidad. En esta categoría se brinda información de la percepción de los beneficiarios y con base a ello se definieron indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los mismos. Gestión a partir de las experiencias demostrativas. La Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar. De igual manera afianzar convenios con Instituciones: La Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios.

Tabla 21. Enfoque en el cliente

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta
Gestión a partir de las experiencias demostrativas. La Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar.	Dar a conocer la acción de la Fundación Morada Sur para fortalecer el posicionamiento estratégico.	Brochure institucional difundido.	1 Brochure institucional
Afianzar convenios con Instituciones: La Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios.	Impulsar convenios y alianzas con Instituciones locales y regionales.	Número de convenios realizados	2 convenios anuales

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.7.3. Procesos internos

En esta categoría se identificaron los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos claves de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realizó cuando ya se habían definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos.

Tabla 22. Procesos internos

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta
Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional.	Difundir experiencias de la organización.	Numero de experiencias difundidas.	Participación en eventos locales y nacionales.
Mejorar el posicionamiento de la organización y aumentar su sostenibilidad financiera.	Control financiero permanente. Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Estado resultados Margen neto de utilidades	Permanente 5 %

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

4.7.4. Formación y crecimiento

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño. Es por esto que parte importante de los indicadores de BSC para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionados con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa.

Tabla 23. Formación y crecimiento

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta
Ampliar portafolio de servicios. La experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios.	Desarrollo de procesos creativos. La Innovación social en proyectos. Dar a conocer nuevos servicios por medio del portafolio	Numero de eventos realizados Número de proyectos Portafolio de servicios	4 eventos 2 proyectos de innovación. 1 portafolio de servicios

Fuente: Esta investigación Fundación Morada Sur 2020

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Para la elaboración del plan de direccionamiento estratégico durante el cuatrienio 2020-2023 se han formulado objetivos y metas estratégicas que brindan una carta de navegación para la Fundación Morada Sur. Los primeros representan los resultados que se esperan del seguimiento de las 5 estrategias establecidas, mientras que las segundas proporcionan una ayuda a la Fundación para cumplir sus objetivos y lograr fortalecer su acción social y sostenibilidad organizativa.

Con relación a los procesos de intervención realizados por la Fundación Morada Sur se encontró un conjunto de proyectos sociales y culturales en coherencia con la visión y misión de la fundación, donde la investigación social ha desempeñado un papel fundamental para los procesos de transformación social, se logró establecer los antecedentes institucionales de la organización estudiada, precisar el enfoque de intervención, desentrañar los principios de acción de la fundación, se identificaron los Hitos de la experiencia, desde una construcción metodológica que reconoce la Investigación Acción Participante como filosofía de vida y práctica institucional, describiendo procesos como la Experiencia de inserción barrial, la Proyección académica de la experiencia y el modelo de acompañamiento que aporta un modelo de intervención social a partir de las experiencias demostrativas de la Fundación, modelo que contempla el encuentro, la inserción, la participación y la formación.

De forma complementaria se logró identificar los Campos de Intervención de la Fundación Morada Sur, es decir, la Investigación, los Planes de Desarrollo, el Fortalecimiento organizativo, las Asesorías y consultorías y los Campos de práctica profesional, como los campos claves de intervención para la generación de procesos sostenibles al interior y exterior de la Fundación, también se llevó a cabo el Diagnóstico estratégico de la Fundación Morada Sur, se definió el horizonte de tiempo y se realizó el análisis del Perfil de capacidad interna PCI para evaluar la situación presente, es decir, con el propósito de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo.

Con relación a los componentes del proceso de planeación estratégica que aporten a la sostenibilidad de la Fundación Morada Sur se logró desentrañar la importancia de establecer un proceso administrativo al interior de la Fundación contemplando el papel fundamental de la planeación estratégica para facilitar los procesos de Organización, Dirección y Control en la Fundación, superando el conocimiento empírico y estableciendo procesos administrativos funcionales y sostenibles, diagnosticando las funciones administrativas, profundizando en la planeación como la variable estructural para fortalecer integralmente a la organización, realizando una valoración y consideración de aspectos de la Planeación estratégica como la Estructura, Visión y Misión, los Objetivos estratégicos y metas, los Programas y proyectos, el Establecimiento de objetivos y los Presupuestos

Desde el Análisis Externo de la Fundación Morada Sur según los factores considerados se encuentra que en el factor tecnológico se requiere el ingreso de nuevas tecnologías que permitan la innovación de servicios, el factor político-legal ofrece grandes expectativas y oportunidades con un alto impacto, con relación al factor económico se encuentra el incremento de los niveles

de marginalidad y pobreza de los sectores urbanos y rurales, con relación al factor social se encuentra una diversidad poblacional en la atención a procesos de intervención y el factor geográfico que expresa el radio de acción de la Fundación Morada Sur.

Los resultados obtenidos en el análisis estratégico aportan información relevante y congruente con las necesidades de la organización. El propósito de este análisis fue el de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se establecieron estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas y reducir las consecuencias. La aplicación de la matriz DOFA permitió diseñar las estrategias para implementar un direccionamiento estratégico aprovechando las ventajas competitivas, las posibles limitaciones, de igual manera formular los objetivos y metas estratégicas. Es importante señalar que se requiere realizar un monitoreo en el tiempo. Lo cual permitirá el aprovechamiento de fortalezas, la ampliación del portafolio de servicios y la realización de alianzas estratégicas, la búsqueda de recursos provenientes de nuevos emprendimientos que permita fortalecer su situación económica y sostenibilidad.

Las Estrategias construidas orientan hacia la realización de procesos de Gestión a partir de las experiencias demostrativas debido a que la Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar. En segundo lugar, afianzar convenios con Instituciones teniendo en cuenta que la Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios. En tercer momento, fortalecer el direccionamiento colectivo y la vinculación de profesionales de Universidades. En cuarto lugar, realizar campañas de Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional y en último momento, ampliar el portafolio de servicios ya que la experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios. Se resaltan las metas dirigidas a crear alianzas con entidades donde se puedan mostrar las labores realizadas y

canalizar proyectos; así como el compromiso de establecer mecanismos de autoevaluación y propender la mejora continua de los procesos administrativos y financieros.

Con relación a la estrategia de seguimiento del plan de mejoramiento para la Fundación Morada Sur, se estableció un sistema de evaluación con base en El Balanced Scorecard (BSC) una herramienta de gestión que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en la organización: el desempeño financiero donde se propone incrementar los servicios en un 5%, realizar de forma permanente el análisis financiero de la organización y ejecutar 3 proyectos por año, generando alianzas estratégicas, con relación al enfoque del cliente se establecen estrategias como gestionar a partir de las experiencias demostrativas debido a que la Fundación cuenta con un modelo de intervención que puede potenciar desarrollando estableciendo como meta 1 Brochure institucional y la estrategia de afianzar convenios con Instituciones ya que la Fundación cuenta con un alto nivel de relacionamiento para el posicionamiento de sus servicios consolidando como meta 2 convenios anuales, con relación a los procesos internos de negocio se estableció como estrategia realizar campañas de Marketing empresarial y difusión a nivel nacional e internacional para mejorar el posicionamiento de la organización y aumentar su sostenibilidad financiera desde la participación en eventos locales y nacionales, empleando el control financiero permanente y maximizar la rentabilidad en un 5% de margen neto de utilidades y por último el elemento de aprendizaje y crecimiento se establece como estrategia el ampliar el portafolio de servicios debido a que la experiencia de la fundación permite ampliar su oferta de servicios, estableciendo objetivos como el desarrollo de procesos creativos, innovación social en proyectos, dar a conocer nuevos servicios por medio del portafolio, para lograr metas como desarrollar 4 eventos, ejecutar 2 proyectos de innovación y construir 1 portafolio de servicios.

La investigación realizada permite identificar que la planeación estratégica es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico, reflexión y toma de decisiones acerca del quehacer de la organización en este caso la Fundación Morada Sur; de igual manera identificar el camino para lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones. El objetivo general del presente trabajo de grado consistió en diseñar el plan de direccionamiento estratégico de la Fundación Morada Sur que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su sostenibilidad y proyección de la organización. Para lo cual se realizó un diagnóstico estratégico de la organización (análisis interno y externo) que permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para conocer su situación actual.

El plan estratégico propuesto, se consolida como una valiosa herramienta en donde se puede identificar directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

Se obtuvo como resultado un ordenamiento y comprensión de la propuesta de intervención de la Fundación Morada Sur la valoración de su experiencia y la identificación de las fortalezas actuales con que cuenta la organización lo cual potencia la oferta de servicios actuales y la posibilidad de general alianzas estratégicas a nivel institucional en el ámbito local, regional y nacional. Es importante que la Fundación Morada Sur genere anualmente un informe de gestión que incluya la situación actual de oferta de servicios, informes financieros, oferta de valor, proyecciones a futuro, lo cual le permitirá desarrollar estrategias de sostenibilidad alineadas y acordes a su enfoque y misión y sus perspectivas de

crecimiento.

En el campo de la comunicación es imprescindible para el desarrollo de la Fundación Morada Sur; el desarrollo de una estrategia de comunicación para sus grupos de interés a nivel institucional y comunitario le permite a la organización la difusión de la experiencia y el posicionamiento de los servicios que ofrece. De igual manera la estrategia de comunicación posibilitará la canalización de recursos para la ejecución y continuación de propuestas y proyectos; así como posibilitará avanzar en la estabilidad obtener ingresos en respuesta a una demanda con el fin de mantener los procesos operacionales continuar con su estructura institucional. Es importante que el desarrollo de las diferentes estrategias, tengan coherencia con su misión y visión y los principios que siempre en el transcurso del proceso de intervención la Fundación Morada Sur ha desarrollado aprovechando las capacidades técnicas humanas y profesionales con las que en el momento cuenta la organización.

Siguiendo los pasos de Orlando Fals Borda: para gestar un escenario de construcción de una estrategia alternativa de desarrollo para el Departamento de Nariño, con el objetivo de entablar diálogos, confrontar ideas y establecer compromisos que permitieran hacer de la Investigación Acción Participativa una realidad de cambio para la región desde la vida local y global, siendo coherentes con el pensamiento crítico generando un plan de direccionamiento estratégico para la Fundación Morada Sur con perspectiva de sostenibilidad, conservando la filosofía de vida y empleando la planeación estratégica como clave del desarrollo integral de la Fundación.

Referencias

Askunze, C. (2007). Economia Solidaria. *Instituto de estudios sobre cooperación internacional - HEGOA*, vol. 1, 282. Recuperado el 8 de 11 de 2019, de <http://publ.hegoa.efaber.net/publications/172>

Barrera & Jimenez, e. a. (Febrero de 2013). Tensiones y Contradicciones de Instituciones sin ánimo de lucro (ESAL) un estudio de caso en cinco fundaciones de Bogotá. Bogotá, Colombia. Recuperado el 29 de 11 de 2019

Barrera, A., Jimenez, N., Gonzales , L., & Zuares, M. (2013). Tensiones y contradicciones de instituciones sin ánimo de lucro (ESAL). Un estudio de caso en cinco fundaciones de Bogotá. Bogotá. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001285.pdf>

Congreso de Colombia. (s.f.). Ley 454 de 1998. Colombia .

Diaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Costa Rica. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Díaz, S., Martínez, V., & Porras, M. (2011). Una guía para elaboración de estudios de Caso. 75. México. Recuperado el 20 de 11 de 2011, de Una guía para elaboración de estudios de Caso

Eljadue, Y., & Jimenez, J. (2017). Diseño de un plan estratégico para la coorporación INCATE. Barranquilla. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8236/133737.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, L. (2007). *Guía para mejorar la gestión de organizaciones de desarrollo*. Bilbao: Universidad de Antioquia.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México. D. F.: Mc Greaw Hill Education.

Gutiérrez, M. (sf). “Método” de investigación etnográfica: observación participante. Bogotá. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de
<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2019/05/m%C3%A9todo-de-observaci%C3%B3n-etnogr%C3%A1fica-observaci%C3%B3n-participante.pdf>

Hillar, G. (2006). *tableros de control y Balanced Scorecard*. Buenos Aires : HASA.

Inomata, T. (2012). Planificación estratégica en el sistema de Naciones Unidas. Ginebra. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de
https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU REP_2012_12_Spanish.pdf

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Altair.

Mokate, K., & Saavedra, J. J. (sf). Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales. Washington. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de
<http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%207/MOKATE1.PDF>

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP. Recuperado el 3 de 11 de 2019, de
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf

Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Medellín, Colombia. Recuperado el 2 de 11 de 2019, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

Picado, X. (1996). Diagnóstico organizacional para programas sociales. *Revista costarricense de trabajo social*, 16. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de
<https://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/142>

Pulido, B. (2008). Estrategia y Modelos Estratégicos: una aproximación desde la teoría. *Sotavento M.B.A*, 8-43. Recuperado el 13 de 11 de 2019, de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1611>

Puyo, M., & Gómez, A. M. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia*. Medellin. Recuperado el 6 de 11 de 2019, de https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/8320/Martin_PuyoVelasquez_AnaMaria_GomezCardona_2015.pdf;jsessionid=54A0742EFEA1D09369F93CE55712CFC2?sequence=2

Sánchez, J., & Morales, M. d. (2009). Planeación estratégica: breve revisión teórica. *Planeación y evaluación educativa*, 35. Recuperado el 2 de 11 de 2011, de <http://www.aragon.unam.mx/unam/difusion/planeacion/ejemplares/45.pdf>

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Tovar, D. (2005). Planeación y gerencia estratégica para las juntas de acción comunal de la zona urbana del municipio de Pasto. Pasto. Recuperado el 6 de 11 de 2019, de biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=14304

Vagas, O., & Medrano, E. (2014). Propuesta de planeación estratégica Fundación Interamericana De Servicio Social. Bogotá. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3792/T17.14%20V426p.pdf;sequence=3>

Fontaine Ernesto, 1998 Evaluación social de proyectos de inversión, Ed. AlfaOmega, UCA, Chile, 1998

Anexos

Anexo 1: Procesos y proyectos

Proceso De Inserción Barrial La Casa Patas Arriba

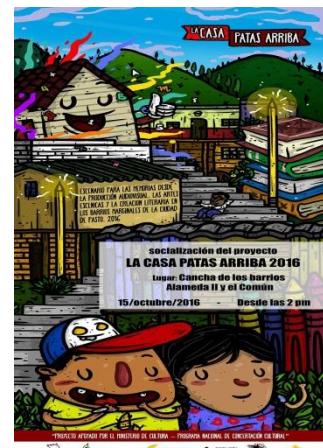
El proceso de inserción barrial “La Casa Patas Arriba” es dirigido por la Fundación Morada Sur (2012-2019) en los barrios El Común y Alameda II de la ciudad de Pasto, mediante el desarrollo de iniciativas, planes y proyectos con niños/as, jóvenes, adultos e integrantes de las juntas de acción comunal.



La inserción barrial es una metodología sustentada en la investigación acción participativa que se propone generar e innovar conocimientos que nazcan de la interrelación entre el saber científico y el saber popular en el esfuerzo de articular la academia y las comunidades.

Proyecto cultural la Casa Patas Arriba

Escenario para las memorias desde la producción audiovisual, la creación literaria y las artes escénicas con los barrios marginales de la ciudad de Pasto. Proyecto ganador convocatoria Ministerio de Cultura Nacional. Concertación cultural 2016



El salón Cultural y la huerta Urbana 2017-2019

En este proyecto se consolidó un trabajo comunitario con el objetivo de construir un salón para la acción comunal y cultural que permita dar continuidad al proceso de la casa patas arriba.



Adicionalmente se construyó de manera colectiva una huerta urbana enfocada en la soberanía alimentaria local de los barrios El Común y Alameda II de la ciudad de Pasto.

Proceso de inserción cultural con la Campania de Pueblo Rom

Rom gitano de Colombia.

En el año de 2012 se hacen los primeros acercamientos al pueblo Rom gitano que estaba ubicado a las afueras del terminal de transporte de Pasto con sus carpas y sus familias. La inserción cultural se realizó en la vivencia y el acompañamiento cotidiano orientado por la investigación acción participativa, que permitió conocer de primera mano su proceso histórico y la relación con el departamento de Nariño y su capital Pasto.



Plan de etnodesarrollo del pueblo rom gitano 2014

El plan de etno-desarrollo es una herramienta de gestión y empoderamiento del pueblo ROM gitano donde se conoce aspectos históricos, socioeconómicos y culturales que permiten trazar una ruta que reconoce el de donde vinieron, donde se encuentran ahora y hacia



dónde van. El reconocimiento de su forma de entender el mundo a partir de “el buen caminar” es uno de los aportes más importantes de este trabajo sociológico de acompañamiento y asesoría que realizó la fundación Morada Sur.

Proyecto carpa cultural del pueblo Rom Gitano CHERA GOMAI 2015

Nace como un espacio de autoformación, investigación de la historia, cultura y aportes de la comunidad Rom, fortaleciendo su identidad, el valorar y preservar sus costumbres, saberes y tradiciones de su Kumpania.



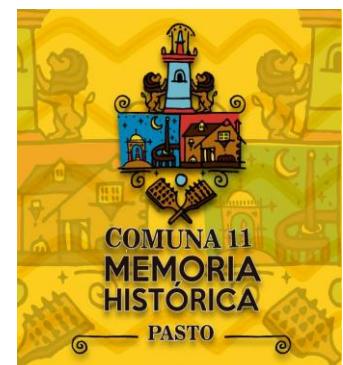
Proyecto de fortalecimiento del Liderazgo y de la Participación Comunitaria, en el Municipio de Pasto, Gestando Ciudadanía. 2017

El trabajo investigativo junto a líderes comunales de la ciudad de Pasto permitió construir un puente con la institucionalidad para desarrollar actividades de capacitación, organización y sistematización de las experiencias y conocimiento de gestores comunales en el manejo de la acción comunal, a través de la elaboración de material educativo, que se aplicó en la capacitación de niños, niñas, jóvenes y docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Pasto.

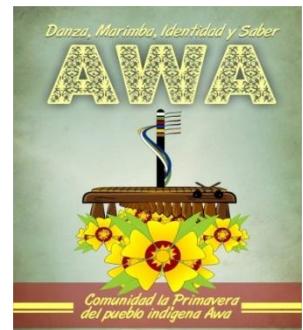


Proyecto construcción participativa de la Memoria Histórica de la comuna once 2017

Este proyecto hace parte de un proceso de construcción de memoria en la Comuna 11 donde se tuvo la posibilidad de generar condiciones para construir y mantener la memoria histórica del proceso comunal y comunitario que se ha llevado a cabo en la Comuna Once (11) del Municipio de Pasto, aportando a cumplir los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.



Proyecto Danza, Identidad y Saber Awá



En el proceso de fortalecimiento sociocultural el presente proyecto logró recuperar la marimba, fortalecer el grupo de danza y la construcción colectiva de la memoria cultural del pueblo indígena Awá de la comunidad La Primavera. 2015.

Plan de vida cabildo de Tangua Montaña De Fuego 2018

El acompañamiento y asesoría en la formulación del plan de vida permitió fortalecer la identidad cultural del Cabildo Indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego, a través de la construcción participativa del Plan de Vida que dio origen a un plan de acción a ocho años que posibilita el dialogo y la concertación con el resto de la sociedad y el Estado.



Proyecto de fortalecimiento del sistema productivo pecuario y piscícola del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego. 2018 – 2019

Este proyecto permitió el fortalecimiento de la economía propia y la soberanía alimentaria del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña De Fuego, a través de la crianza, consumo y comercialización de especies propias del sistema productivo pecuario y piscícola del territorio, Todo esto desde parámetros de cosmovisión



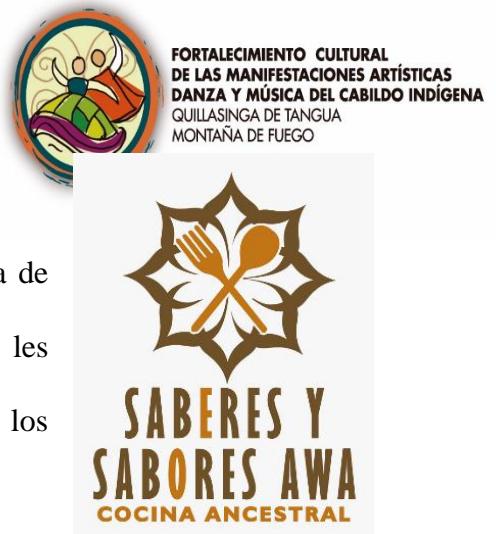
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA
PRODUCTIVO PECUARIO Y PSÍCOLA
DEL CABILDO INDÍGENA QUILLASINGA
DE TANGUA MONTAÑA DE FUEGO

indígena y sabiduría ancestral, que permitieran la generación de ingresos bajo sistemas sostenibles de producción.

Proyecto de Fortalecimiento cultural de las manifestaciones artísticas danza y música del cabildo indígena Quillasinga de Tangua Montaña de Fuego

2018 - 2019

Este proyecto tuvo como objeto, fortalecer las expresiones tradicionales culturales y artísticas como la danza y la música del cabildo Montaña de Fuego, a partir de la formación artística de niños, jóvenes y adultos y la dotación de herramientas que les permitieran realizar sus manifestaciones culturales, así como los espacios que permitieran visibilizarlas.



Proyecto sabores y saberes AWA 2018

Este proyecto aportó al fortalecimiento de la identidad cultural de la comunidad indígena de La Primavera del pueblo AWA desde la identificación y documentación de las principales preparaciones de la cocina tradicional la enseñanza y construcción de cocinas ecológicas usando la técnica ancestral de bioconstrucción.

Encuesta semiestructurada para el proyecto

Estudio de caso propuesta de planeación estratégica

Fundación Morada Sur

Nombre: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Relación con la fundación Morada Sur: _____

Cargo (sólo si aplica) _____

Cuestionario.

1. ¿Qué representa para usted la fundación Morada Sur?
2. ¿Por qué razón decidió vincularse y/o establecer una relación con la fundación Morada Sur?
3. ¿Qué podría decir acerca de la misión, visión y principios de la fundación Morada Sur?
4. ¿Cuáles son los aspectos que resalta de la fundación Morada Sur?
5. ¿Qué aspectos creería que se deben mejorar en la fundación Morada Sur?
6. ¿Qué actividades le gustaría que desarrolle la Fundación Morada Sur, además de las que ya realiza?
7. ¿En el futuro, cómo visualiza su relación con la fundación Morada Sur?
8. ¿En el futuro, cómo visualiza a la Fundación Morada Sur?
9. ¿Si tuviera que calificar el desempeño de la fundación Morada Sur en cuanto al beneficio que le ha brindado, del 1 al 10 qué puntuación de daría y por qué?