

**Administración estratégica como factor del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la
fundación Yunga fértil**

Práctica empresarial, social y solidaria

Informe académico



Jhon Stiven peña Agudelo

Hugo Yesid Velasco Joaqui

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad Ciencias Administrativas Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2019

**Administración estratégica como factor del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la
fundación Yunga fértil**

Práctica empresarial, social y solidaria



Jhon Stiven Peña Agudelo

Hugo Yesid Velasco Joaqui

Tutor

Yina Marcela Tocoche Pardo

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad Ciencias Administrativas Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas



Popayán

2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	8
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Planteamiento del Problema	9
1.2. Formulación del Problema.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
4.1. Antecedentes Internacionales: Fundaciones en el extranjero.....	14
4.2. Antecedentes nacionales: Fundaciones en el país	14
4.3. Antecedentes locales: Fundaciones en la región.....	15
5.1. Diagnóstico Estratégico: Herramienta indispensable para obtener y procesar información sobre el entorno.....	17
5.1.1. Análisis externo. Auditoría del entorno.....	18
5.1.2. Análisis interno. Auditoría organizacional.....	18
5.1.3. Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad	19
5.2. Direccionamiento Estratégico: Herramienta que justifica la existencia y el propósito de la organización	20
5.2.1. Misión Corporativa. El propósito organizacional.....	20
5.2.2. Visión Corporativa.....	20
5.2.3. Objetivos corporativos	21
5.3. Planeación Estratégica.....	21
6. METODOLOGÍA.....	23
6.1. Tipo de Estudio	23
6.2. Método de Investigación.....	24
6.3. Técnicas para la Recolección de la Información.....	24
6.4. Población y Muestra	25
6.5. Sistematización de Información.....	26
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
7.1. Diagnóstico Estratégico:.....	27
7.1.1. Cultura Organizacional	27

7.1.2. Análisis externo. Auditoria del entorno	31
7.1.3. Análisis interno. Auditoria organizacional	36
7.1.4. Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad	41
7.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:	42
7.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:	44
8. CONCLUSIONES	46
9. BIBLIOGRAFÍA	48
10. ANEXOS.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio).....	35
Tabla 2. Diagnóstico interno PCI (Perfil de capacidad interna)	38
Tabla 3. Matriz DOFA.....	41
Tabla 4. Direccionamiento estratégico.....	43
Tabla 5. Planeación estratégica.....	44

RESUMEN

La fundación la Yunga Fértil, es una organización sin ánimo de lucro, que está conformada por habitantes de la vereda la Yunga, establecida con el fin de transformar residuos sólidos de la región, logrando la consecución de recursos para la reinversión social, la promoción e incubación de proyectos productivos en la comunidad. El objetivo del presente trabajo es implementar una estructura de gestión que permita fortalecer un modelo administrativo en aras de cumplir con los objetivos establecidos, a nivel metodológico se recurrió al método mixto, el cual muestra aspectos ligados al contexto interno como externo de la Fundación, por su parte la recopilación documental se usó la revisión de documentos realizados con anterioridad.

Por lo anterior se desarrolló una práctica social y solidaria que pretende proponer el enfoque de la Administración Estratégica “Diagnóstico, Direccionamiento y Planeación Estratégica” en la Fundación la Yunga que permita el establecimiento de metas y estrategias a largo plazo para la sostenibilidad y consolidación de cara al futuro.

Palabras claves: Administración, estrategia, planeación, fundación, objetivo, economía, social.

ABSTRACT

La Fundación la Yunga Fértil is a non-profit organization, which is made up of inhabitants of the Yunga village, and it was established in order to transform solid waste of the region, obtaining resources for social reinvestment, promotion and incubation of productive projects in the community. The objective of this work is to implement a management structure that allows to strengthen an administrative model in order to fulfil the established objectives; regarding to the methodology, it was employed the mixed method, which shows aspects linked to the internal and external context of the Foundation; for the documentary compilation it was used a review of previous documents.

For this reason, a social and solidarity practice was developed to propose the Strategic Administration approach called "Diagnosis, Direction and Strategic Planning" at

La Fundación la Yunga Fértil that allows the establishment of long-term goals and strategies for sustainability and consolidation for the future.

Keywords: Administration, strategy, planning, foundation, objective, economy, social.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión es un marco o lineamiento que sirve de guía o dirección para una empresa u organización, un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, donde se determina como lograr los objetivos por medio de un curso de acción, este puede ser implementado independiente de la actividad o régimen al que pertenezca. Estos modelos de planeación estratégica sirven como herramienta de medición y como la organización debe trazar sus esfuerzos en relación con su entorno, conocer de primera mano las oportunidades e intervenir en las debilidades y mejorar las prácticas existentes dentro de la organización, buscando con esto enriquecer la cultura organizacional, administrativa y financiera en aras del cumplimiento de sus objetivos. (Díaz, 2019)

Los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, que permite alinear e integrar las estrategias, la estructura organizacional y la cultura institucional para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y la generación de valor, centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios. A partir de lo anterior el objetivo de este trabajo es diseñar un Plan Estratégico para que la Fundación la Yunga Fértil lo pueda implementar y así consolidar su posicionamiento en el mercado.

Para alcanzar este objetivo se realizó un análisis interno y externo de la Fundación estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se formula las estrategias derivadas del análisis de la matriz DOFA que permitan mejorar su desempeño económico y administrativo. Finalmente se propone un plan de acción para la ejecución de las estrategias, que permita fortalecer el trabajo asociativo y brinde la posibilidad de dar cumplimiento del objetivo social de la fundación.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, una de las principales problemáticas ambientales generada por la población, con consecuencias altamente perjudiciales sobre los recursos naturales, los ecosistemas, la salud y la calidad del ambiente, es el manejo inadecuado de la basura; El crecimiento de la población, el consumismo, la ignorancia, y la mala gestión del reciclaje, ha afectado a un territorio caucano compuesto por comunidades como la Yunga, Río Hondo, el Tablón entre otras. En este sector el relleno sanitario desecha 200 toneladas diarias, perjudicando así los habitantes del municipio en temas de salud por la atmósfera y el agua contaminada. Por tal razón, un grupo de personas decide enfrentar esta problemática con soluciones óptimas para aportar en la preservación del medio ambiente y, disminuir los altos índices de contaminación, creando la fundación la Yunga fértil, encargada de formular, evaluar, la proyección de desechos orgánicos y la transformación del mismo en compostaje. La fundación cuenta con 8 socios y una alianza estratégica constituida por las organizaciones de Galeros y Recién Payan. La ejecución del objeto social de la fundación depende de implementar la administración estratégica, la cual ayudará a definir la ruta futura de los procesos de la fundación. De acuerdo a esto, surge la siguiente pregunta:

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo apropiar el enfoque de la administración estratégica “¿Diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica” en la Fundación La Yunga Fértil que, a través de la socialización, permita focalizar metas y estrategias a largo plazo para la sostenibilidad y consolidación del mercado?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Apropiar el enfoque de la administración estratégica “Diagnóstico, Direccionamiento y Planeación Estratégica” en la Fundación La Yunga Fértil que, a través de la socialización, permita focalizar metas y estrategias a largo plazo para la sostenibilidad y consolidación del mercado.

2.2. Objetivos Específicos.

- I. Analizar los principios teóricos de enfoque de la administración estratégica “Diagnóstico, Direccionamiento y Planeación Estratégica” en la Fundación la Yunga Fértil, con el fin de actualizarlo conforme a un trabajo previo, que permita categorizar los factores asociados con los lineamientos del sector solidario.
- II. Intervenir los factores ambientales, de aprendizaje y crecimiento y los procesos de la fundación la yunga fértil, a través de un proceso de formación y capacitación con el fin de llevar a la práctica procesos que originen un sostenimiento a través del tiempo, que permitan mejorar la situación social.
- III. De acuerdo a los hallazgos planteados en paralelo al año 2018 y 2019, se socializan rutas estratégicas para el diagnóstico, análisis y toma de decisiones en la Fundación la Yunga Fértil.

3. JUSTIFICACIÓN

Una de las ventajas y competencias más fuertes que debe adelantar y desarrollar una organización es la integración e implementación de una plataforma de gestión, que le permita unir las fortalezas comerciales, las oportunidades de mercado y que brinde una dirección para el logro de los objetivos, bajo un modelo de administración estratégica. Esta le permite visualizar y gestar la dirección de a donde debe dirigir los esfuerzos de la organización, en coordinación de las diferentes áreas y cargos, acompañado de un mayor y eficiente manejo de los recursos. Es así como la plataforma estratégica aporta también en la estructuración y el establecimiento de metas y objetivos claros en el tiempo. Un plan estratégico es un mapa de ruta para la organización, este incluye el establecimiento de metas y objetivos para cada área crítica de la organización, que van desde la administración, organización, ventas, mercadotecnia, finanzas, productos y clientes. Estas áreas se distribuyen en una estructura integrada que le permite a la organización trazar una ruta exitosa para encaminarse al cumplimiento de sus metas. La elaboración de este documento se justifica en la medida que le permite a la Fundación la Yunga la identificación de falencias de la organización, proponer y definir los elementos que permitan su crecimiento y permanencia.

Dado lo anterior el presente trabajo permite que se apliquen distintos planteamientos teóricos al proceso de construcción del plan estratégico. Dichos conceptos se perfilan al contexto de una organización de la economía solidaria, de esta manera se consigue aplicar estos principios considerando la dimensión económica, solidaria y social de la Fundación, que cuya finalidad es aportar a la calidad de vida de la comunidad y al bienestar de sus asociados. Con ello se pretende definir el direccionamiento estratégico para la Fundación la Yunga, que le permita el crecimiento

sostenido a través de la formulación de estrategias, al identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, la determinación de las oportunidades y amenazas del entorno, el establecimiento de unos objetivos, la puesta en marcha de unas alternativas, la implementación de un modelo flexible y acorde a sus necesidades y que le permita un posicionamiento y competitividad en el sector de la economía solidaria.

Finalmente, en lo profesional este trabajo nos permitió desarrollar habilidades y aplicar los conocimientos de la academia en materia de plantación estratégica, una tarea que se hacía evidente y necesaria en la Fundación la Yunga que deben desarrollar e implementar planes de acción para lograr un desarrollo en el mercado y lograr ser una organización competitiva. Se puede afirmar que la experiencia y experticia alcanzada en la realización de este trabajo se podrá aplicar a organizaciones del sector, con lo cual se proporción al desarrollo de sus organizaciones, asociados y comunidad en general.

4. ANTECEDENTES

Para la construcción de los antecedentes, se realizó una investigación en diferentes sitios web que soportarán trabajos dirigidos por instituciones de educación superior a la implementación en fundaciones o entidades sin ánimo de lucro, de la plataforma estratégica. Se analizó la metodología, su impacto y los resultados proyectados a futuro. Esta búsqueda arrojó los siguientes resultados:

4.1. Antecedentes Internacionales: Fundaciones en el extranjero

La organización sin ánimo de lucro Ceres, fundada en el año 1989 por un grupo de inversores y ecologistas con visión de futuro en respuesta al derrame de petróleo de Exxon Valdez, muestra su crecimiento a través de la administración estratégica. La implementación de su plan estratégico que une 4 desafíos globales (Cambio climático, escasez de agua y contaminación, lugares de trabajo no equitativos y sistemas obsoletos del mercado de capitales) (ceres, s.f.) le ha permitido convenios con más de 130 instituciones, inversores, grupos de interés público y 80 empresas destacadas de los Estados Unidos. (Mendez, 2018)

4.2. Antecedentes nacionales: Fundaciones en el país

La universidad de la Salle de la ciudad de Bogotá, intervino en el año 2017 la fundación creciendo juntos ADM, con el fin de diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de sus procesos. El proyecto se encaminó a perfeccionar la imagen corporativa, el direccionamiento estratégico (Misión, visión y valores), diseño de herramientas tecnológicas (Páginas web) y

capacitaciones a talento humano, con el fin de lograr un mayor reconocimiento en la cobertura de víctimas del conflicto armado en Colombia. (Lopez & Garcia, 2017)

La corporación universitaria minuto de Dios realizó una propuesta a la fundación cuidados paliativos pediátricos de la ciudad de Medellín, sobre la implementación de la plataforma estratégica. Tomando como partida la información recolectada y analizada, crearon una plataforma estratégica de acuerdo al modelo de gestión de calidad de la norma ISO 9001, permitiéndole estandarizar procesos, al punto de trascender en el plano asistencial de la población a la que está dirigida, y además obtener recursos nacionales y extranjeros, que le permita ser auto sostenible. (Ramirez, 2016)

4.3. Antecedentes locales: Fundaciones en la región

La fundación hogar para ancianos San Vicente de paúl de la ciudad de Popayán, recibió en el año 2013 apoyo en la implementación de su direccionamiento estratégico por la universidad EAN. A través de este proyecto se logra una propuesta en la estructura organizacional basada en los pilares del servicio, altruismo, solidaridad y cristianismo. Esta propuesta fortalece su objeto social, enfocado a la prestación de un servicio al adulto mayor del departamento del cauca. (Gordillo, Canencio, & Truque, 2013)

En el año 2018 se realizó una intervención académica a nivel municipal por parte de la Universidad Autónoma del Cauca a la fundación la YUNGA FÉRTIL. Se diseñó un modelo de gestión con el fin de fortalecer procesos administrativos y asociativos, que puedan encaminar el cumplimiento de su objeto social, a través de la gestión de proyectos, que, a nivel municipal,

nacional e internacional, se puedan aprovechar para impacto de la comunidad y sus alrededores.

(Díaz, 2019)

Estos proyectos realizados por instituciones de educación superior, enfocados en la construcción y el perfeccionamiento de la administración estratégica de las fundaciones nombradas, muestran la relevancia de este elemento administrativo en el fortalecimiento y consecución del objeto social de cada organización.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan algunos conceptos teóricos de tres componentes de la administración estratégica. El primero, el diagnóstico estratégico muestra la posición de la fundación frente a su entorno en aspectos tecnológicos, talento humano, administrativo entre otras. El segundo, el direccionamiento estratégico estipula el punto de partida del propósito organizacional y razón de ser de la fundación. El tercero, la planeación estratégica indica la ruta para lograr cada objetivo corporativo como muestra del compromiso social de la fundación.

5.1. **Diagnóstico Estratégico: Herramienta indispensable para obtener y procesar información sobre el entorno.**

Según (**Gomez, 2014**) el diagnostico estratégico se define como el proceso administrativo que permite identificar sobre el entorno oportunidades y amenazas (Análisis externo), así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización (Análisis interno). Por tanto, sirve como punto de partida el análisis de estos factores para los lineamientos que se quieren desarrollar en la fundación La Yunga Fértil, llevando a aprovechar sus ventajas y prevenir el efecto de sus desventajas, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de cada peligro del entorno. Previamente a la identificación de los entornos, se debe observar la cultura organizacional, definida por (**Gomez, 2014**) como la identidad de la organización, donde son incluidos inicialmente los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida empresarial, sin descuidar el estilo de liderazgo, las normas y procedimientos que caracterizan generalmente los miembros de la

empresa, definiendo el hacer de las cosas, como priorizan y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.

5.1.1. Análisis externo. Auditoría del entorno.

El análisis externo y la auditoría del entorno realiza una planeación importante, dirigiendo la fundación a suprimir las trampas y al aprovechamiento de escenarios favorables. **(Gomez, 2014)** plantea que la organización primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve, identificando elementos propicios o nocivos. Por ende, resulta importante realizar un examen del medio bajo seis áreas claves como: Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Si bien estos factores están fuera del control de la fundación, al identificarlos permiten desarrollar estrategias de reacción a dichos factores. Estos elementos son identificados bajo la metodología del POAM.

5.1.1.1. El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

La metodología POAM la permite a la fundación el análisis del entorno, el cual presentará su posición frente al medio en el que se desenvuelve. El diagnóstico POAM realiza un análisis sobre la enumeración de los factores que influyen la organización, permite depurarlos según su importancia, para luego agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados, y finalmente definir su impacto en la organización. **(Amaya, 2018)**

5.1.2. Análisis interno. Auditoría organizacional.

El análisis interno y la auditoría organizacional es el siguiente paso en la evaluación inicial de la fundación. Esta permite identificar la situación interna presente (Fortalezas – Debilidades), bajo los elementos que ejercen fuerza en la operación administrativa, descritas en las siguientes

categorías como: La capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. **(Gomez, 2014)**. Estos elementos son mencionados en la herramienta PCI (Perfil de capacidad interna de la compañía)

5.1.2.1. Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)

La herramienta PCI involucra factores que permite a la operación administrativa reducir la subjetividad, ya que esta herramienta busca criterios grupales para identificar fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y las amenazas que presenta el medio exterior. Luego de agruparlas en las cinco categorías ya mencionadas, se define el impacto en el objeto social de la fundación. **(Pelaez & Gomez, 2015)**

5.1.3. Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad

La herramienta Matriz DOFA continua como labor complementaria del PCI y POAM, compuesta por las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, ayudando a determinar si la fundación está capacitada para desempeñarse en su medio. Koontz y Weinrich la definieron como *“Una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”* **(Trujillo & Ospina, 2007)**. El análisis de vulnerabilidad desarrolla la identificación de estrategias a través de la relación DO (Debilidades – Oportunidades), FA (Fortalezas – Amenazas), FO (Fortalezas – Oportunidades), DA (Debilidades – Amenazas). Esta relación realiza un diagnóstico con alternativas viables para mejorar y blindar la fundación. **(Gomez, 2014)**

5.2. Direccionamiento Estratégico: Herramienta que justifica la existencia y el propósito de la organización

El direccionamiento estratégico es un modelo de gestión caracterizado por desarrollar una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. **(Zamudio & Martinez, 2015)**. Uno de los primeros pasos que realiza la alta gerencia en una empresa es el proceso de diferenciación frente al entorno. Cada componente del direccionamiento estratégico como: Misión, Visión, y objetivos corporativos desarrolla esta caracterización en la organización. **(Gomez, 2014)**

5.2.1. Misión Corporativa. El propósito organizacional

La misión es el punto de partida de la organización, describe explícitamente sus fundamentos y principios, además de que pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. **(Gomez, 2014)** plantea que la misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes. En síntesis, la misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión.

5.2.2. Visión Corporativa

Según **(Matilla, 2009)** la visión corporativa es una imagen que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, basándose en tres elementos:

- Un concepto enfocado que de valor y las personas perciban como real.

- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba como posible y alcanzable, de modo que las personas luchan por alcanzar su logro.

Por eso resulta pertinente la construcción de la visión corporativa, ya que adelanta de manera abstracta lo que se quiere y espera de la fundación la Yunga Fértil.

5.2.3. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos se plantean de acuerdo con la visión y la misión corporativa. Son los resultados que la fundación espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. **(Echevarria, 1994)** asevera que, al no disponer de objetivos claros y operativos, difícilmente puede darse una adecuada adaptación a la situación futura de la organización. Por ende, los objetivos corporativos permiten que el avance de la fundación sea medible y evaluable a través del tiempo.

5.3. Planeación Estratégica

De acuerdo con **(Gomez, 2014)** la planeación estratégica es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionado aquellas en las cuales la compañía debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Por consiguiente, los objetivos corporativos deberán desarrollarse bajo un plan de acción donde sean estipulados las estrategias, el tiempo y los recursos (Humano, técnico y financiero) para su cumplimiento. Su difusión periódica medirá el avance en logros o limitaciones, y como

resultado final, lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad en la fundación la Yunga Fértil.

A través de estos lineamientos teóricos se marca un camino hacia la construcción de la administración estratégica de la fundación la Yunga Fértil, evaluando su estado competitivo frente al entorno, que permita identificar su vulnerabilidad y fortaleza en el mismo. Su ruta de partida a través de la misión, visión y objetivos corporativos, dan valor a su creación como un proyecto transformador en su región, que a través de un plan de acción que estipula las estrategias, el tiempo y los recursos necesarios, puedan llevar a la ejecución de su objeto social.

6. METODOLOGÍA

A continuación se presenta una descripción de la metodología utilizada en la implementación de la administración estratégica para la Fundación la Yunga Fértil en relación con la problemática descrita anteriormente.

6.1. Tipo de Estudio

Para el progreso y desarrollo del trabajo se utilizó un estudio de carácter descriptivo, donde se puede evidenciar los aspectos ligados al contexto externo como interno de la Fundación la Yunga. Según (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014) lo que permitió describir diferentes elementos, variables y factores que intervienen en el problema de la presente investigación, en el caso presente los aspectos que tienen que ver con el plan estratégico de la Fundación la Yunga.

El enfoque tendrá un componente cualitativo, dado que esta orientación complementa y contrasta la información. Dentro del punto de vista cualitativo se describirán las situaciones que rodean y acontecen a la fundación en su entorno. El método cualitativo representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Esta clase de situaciones explican y configuran las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014)

6.2. Método de Investigación.

Para el desarrollo del plan estratégico, se empleo el metodo de investigacion descriptiva y de campo, en este caso se aplico y se puso en práctica un modelo teórico en el contexto real. Donde se aplicarán los distintos planteamientos y conceptos de la planeación estratégica, en el cual se establecen las etapas y fases para la construcción de la planeación. (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014)

6.3. Técnicas para la Recolección de la Información

Para el compendio de este trabajo se utilizó dos tipos de fuentes, la primaria y la secundaria, de tal forma que se logre efectuar el análisis externo e interno de la fundación la Yunga, con lo cual se logre obtener la información necesaria para la determinación de las diferentes estrategias y a posteriori gestar y preparar el plan de acción en aras de su cumplimiento.

6.3.1. Fuentes Primarias

El levante y recolección de información primaria esta conformada por el representante legal de la fundación, asociados, y la comunidad en general que tiene participación directa y activa en la misma.

6.3.2. Fuentes Secundarias

La fuente de información secundaria esta constituida por documentos y proyectos externos a la organización, en estos se revisa fuentes que documenten y testifiquen la situación del entorno y el sector. En este compendio de documentos figuran documentos oficiales realizados con anterioridad por la academia, como documentos anexos compartidos por los integrantes y asociados de la organización, como lo son documentos de constitución de la Fundación, un documento anterior de pasantía con base al diseño de un modelo de gestión del proyecto en cuestión y minutas de constitución, entre otros. Como complemento a estos se realizó una consulta y barrido de libros, trabajos de grado, artículos científicos y documentación que sirva de referencia.

6.4. Población y Muestra

Para la elaboración y relación en la composición de la población se tuvo en cuenta en primera medida la fundación y la comunidad que involucra directamente.

Para la estructuración y elaboración de la población se tuvo en cuenta una relación en la composición de los socios fundadores por género, de un total de los 8 socios que conforman la Fundación la Yunga Fértil encuestados, la composición del género está distribuida así, el 12,5% corresponde al género femenino que en este caso solo hay una mujer, siendo el 87,5% correspondiente al género masculino conformado por siete hombres. Cabe resaltar que el 50% de los socios fundadores de la organización han culminado sus estudios de bachillerato, en contraparte de un 13% correspondiente a educación superior. Se complementó la información con las

actividades realizadas con los integrantes más jóvenes de la comunidad la Yunga, siendo en su gran mayoría jóvenes, que enriquecieron la muestra para el levantamiento de la información.

6.5. Sistematización de Información

Al recopilar y analizar la información por parte de los integrantes del trabajo en cuestión, se inició el proceso de sistematización y traducción de los resultados y evidencias obtenidas en el transcurso del proyecto, para esto fue necesario herramientas básicas del paquete de ofimática Microsoft Office, que hizo factible la presentación ordenada y sintetizada de los resultados, para su posterior presentación.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el siguiente análisis enmarcado en los tres elementos de la administración estratégica (Diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica) aplicado a la fundación la Yunga Fértil, como resultado de variables identificadas en jornadas participativas con los fundadores y la comunidad juvenil de los sectores de la Yunga, Río Hondo y el Tablón, como también de fuentes secundarias, libros, artículos, informes entre otros.

7.1. Diagnóstico Estratégico:

A través de las fuentes nombradas anteriormente, se analiza la situación de la fundación la Yunga Fértil, pasando por un doble análisis, externo e interno, apoyados por la cultura organizacional, y como resultado final la Matriz DOFA, dando el panorama general y competitivo de la organización.

7.1.1. Cultura Organizacional

Cuando se habla de la cultura organizacional, podemos tomar como referencia elementos importantes marcados a través del estudio del mismo; *“La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas”*. (Gomez, 2014, págs. 131 - 132). Este elemento hace referencia a la formación de una cultura corporativa, los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios organizacionales,

la estructura, el sistema de apoyo, sistema de recompensas, reconocimientos y talento humano son determinantes según Humberto serna (Gomez, 2014, págs. 132 - 139).

7.1.1.1. Fundadores

A través de la socialización con los fundadores, utilizando la entrevista como herramienta cualitativa, se determinan valores como la unidad, cooperativismo y solidaridad, proyectando un bienestar integral de las comunidades a través del emprendimiento, que permita el desarrollo social, intelectual y económico.

7.1.1.2. Estilo de dirección

Según (Manchola, 2009, pág. 106) los estilos de dirección se pueden dividir con las siguientes características:

- Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)
- Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)
- Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

En el contexto organizacional de la Fundación la Yunga Fértil, teniendo en cuenta su estructura descentralizada, podríamos enfocar su estilo al método sociable, permitiendo que las relaciones y el contacto que se mantiene con los colaboradores sea importante; de hecho, preocupándose por los aspectos personales y las percepciones que existan. Este estilo permite hacer al colaborador absolutamente responsable tanto por la programación y la ejecución de las tareas, como por la presentación de resultados en los términos que como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

7.1.1.3. *Principios Organizacionales*

Los principios organizacionales presentados a continuación, fortalece el desempeño y rendimiento de la fundación. (Deisy, s.f.)

- I. **Orientación al objetivo:** Cada acción que se contemple, así como el modo de seleccionar y estructurar la información en la que se basa el plan, deben atender al objetivo principal de la fundación.
- II. **Especialización:** Se trata de aprovechar al máximo una capacidad muy concreta de cada persona, a fin de obtener el máximo rendimiento en esa tarea.
- III. **Responsabilidad:** Organizar el uso, la gestión de recursos y la asignación de tareas
- IV. **Difusión o divulgación:** Difundiendo correcta y oportunamente la estructura de la fundación y sus procesos, las personas tendrán claro su margen de acción.
- V. **Coordinación:** Este principio se refiere a la armonía o el equilibrio que se logra al distribuir las responsabilidades entre las distintas unidades de la fundación.
- VI. **Continuidad:** Es el principio según el cual, al momento de organizar, debe pensarse en el largo plazo, en cómo se garantiza la estabilidad del proceso en el tiempo.

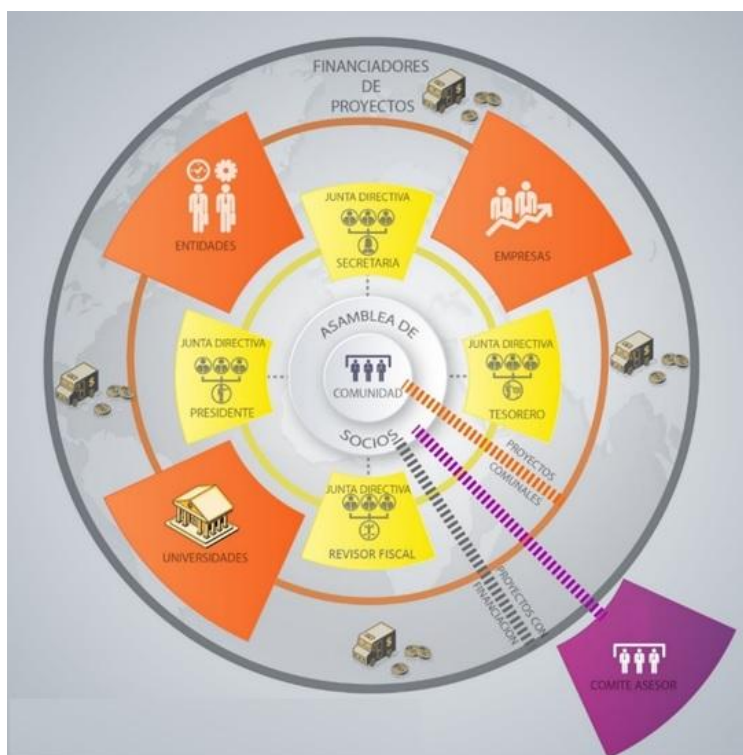
7.1.1.4. *Estructura organizacional*

Tendiendo en cuenta la situación financiera de la Fundación, que impide en el corto plazo la contratación de personal externo con vinculación para el desarrollo de los procesos, se plantea una estructura organizacional adhocrática, colaborativa, conectada con la comunidad y que aproveche las alianzas y relacionamiento que actualmente tiene o podría tener la Fundación para

el cumplimiento de sus objetivos. A continuación, se plantea la siguiente estructura organizacional.

(Díaz, 2019, pág. 62)

Figura 1. Propuesta Estructura Organizacional



Fuente: (Díaz, 2019, pág. 62)

7.1.1.5. *Sistemas de apoyo, recompensas y reconocimientos*

La implementación de los sistemas de apoyo es un aspecto prioritario dentro de su contexto, por las barreras en la cobertura de tecnologías de comunicación, dificultando la interacción entre las socios y la comunidad en general, utilizando la distribución de la información de manera manual y no automatizada, además, el planteamiento de un camino estructurado con recompensas y reconocimientos, en campos como el deporte, el emprendimiento y la educación por cada escalón alcanzado, es de vital importancia a la contribución de la cultura organizacional.

7.1.1.6. Talento Humano

El talento humano se identifica en los aspectos educativos y de experticia. Todos los socios han cursado un nivel básico o primaria. El nivel de escolaridad corresponde a cuatro socios de la fundación, el nivel básico primaria lo han cursado tres socios, y dos socios con estudios de educación superior. La gestión de un proyecto principal como el de transformar la basura orgánica en compostaje, con el fin de generar recursos propios que puedan dar apoyo a iniciativas agrícolas, de emprendimiento y demás a las comunidades, se vuelve atractivo para cada socio, teniendo en cuenta que todos los socios de la fundación han recibido algún curso o capacitación en producción y cultivos de café y manejo de residuos, además de información acerca de educación ambiental y piscicultura.

7.1.2. Análisis externo. Auditoria del entorno

Las organizaciones interactúan con factores externos, fuerzas, eventos y tendencias que es necesario identificarlas para evaluarlas y hacerles un seguimiento, con el fin de que tengan un impacto potencial en la empresa. A continuación, seis factores claves:

7.1.2.1. Factores Económicos

Los retos de las fundaciones en la actualidad en nuestro país pasan por un panorama en constante cambio, factores que dificultan su sostenibilidad a través del tiempo. La imagen en cierta manera de entidades sin ánimo de lucro se ha visto nublada por acontecimientos ilícitos como estafa, evasión de impuestos y lavado de activos. Esto ha llevado a estipular políticas económicas como la reglamentada en 1819 del 2016 que habla sobre las donaciones efectuadas a las entidades

sin ánimo de lucro. Estas no serán deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios, sino que será el equivalente al 20 % del valor donado en el año gravable. Entonces, ¿cómo van a operar estas organizaciones, si uno de los mayores retos que enfrentan actualmente es conseguir recursos para poder subsistir? (Tovar, 2017). Esto nos lleva a poner en un igualador a las sociedades comerciales y las fundaciones, teniendo en cuenta que estas últimas en reiterados casos no cuentan con la capacidad administrativa y financiera suficiente para ganar una licitación, entre otras.

7.1.2.2. Factores Políticos

Los factores políticos dentro de las normas que soportan el objeto principal de la Fundación la Yunga Fértil en referencia a su comunidad, van encaminados con los lineamientos expuestos en los controles, campañas y emergencia sanitaria agropecuaria según el decreto 1840 de 1994 en las normas del medio ambiente, en donde las acciones descritas en el artículo 2 menciona: *“El manejo de la sanidad animal, de la sanidad vegetal, el control técnico de los insumos agropecuarios, así como el del material genético animal y las semillas para siembra comprenderán todas las acciones y disposiciones que sean necesarias para la prevención, el control, supervisión, la erradicación, o el manejo de enfermedades, plagas, malezas o cualquier otro organismo dañino, que afecten las plantas, los animales y sus productos, actuando en permanente armonía con la protección y preservación de los recursos naturales”* (En Colombia, s.f.).

7.1.2.3. Factores Sociales

Uno de los factores sociales dentro de la sensibilización que se espera tener a nivel interno y externo de las fundaciones es puntualizar la culpabilidad y no la oportunidad. La educación que

origina, una creencia fuerte de cambios importantes, esta determinada en las oportunidades que se pueden gestar a través del direccionamiento estratégico de la fundación, como lo diría Manuel Domínguez, *“Enfocar sobre la culpabilidad puede tener un resultado puntualmente bueno, a corto plazo, porque explota la conciencia del ciudadano de a pie, pero no es capaz de generar resultados a largo plazo, No es capaz de fidelizar a un donante para que aporte una cantidad fija de forma recurrente.”* (Churruca, s.f.)

7.1.2.4. Factores Tecnológicos

Poniendo en marcha factores tecnológicos que sean relevantes en la construcción de puentes que puedan ser determinantes en los elementos comunicativos y promocionales de la fundación, podemos aprovechar las herramientas gestadas por Microsoft en alianza con el programa de donación Techsoup, donde las organizaciones sociales puedan apalancarse gratuitamente para mejorar su comunicación de office 365 y Skype para llamadas y reuniones en línea, además de herramientas de promoción como Google Ad Grants, que ofrece google para promover su iniciativa y sus actividades con un gran impacto en este servidor virtual. (Laura, 2015)

7.1.2.5. Factores Competitivos

Los factores competitivos van a gestar resultados importantes partiendo del aprovechamiento de oportunidades que fortalezcan las habilidades del recurso humano, como lo expresaría Manuel Domínguez, *“Una Fundación debe ser gestionada como una empresa. En su gestión, su estructura, sus procesos, su comunicación, su gestión de recursos ... La única diferencia sería la finalidad del beneficio al cierre del ejercicio, todo lo demás debería ser igual... A la larga, como en cualquier empresa, el talento te va a permitir mejorar tu actividad, ser más*

eficiente, crear una mejor marca, captar más donantes y desarrollar de una manera más optimizada tu proyecto". Proyectar un impacto significativo en la productividad como un ahorro de costos, traería grandes beneficios. Trabajar en el buen uso de los recursos evitando el despilfarro, la exclusión de sanciones legales por incumplimiento con la legislación vigente y con la demanda pactada, además de prevalecer la imagen del cuidado del medio ambiente en los procesos de producción, que para el entorno es muy importante; En países como España, el 78% de la población no estaría dispuesta a comprar un producto si conociesen que el fabricante realiza practicas que perjudiquen el medio ambiente frente a un 10% que si lo estarían. (ciberconta, s.f.)

7.1.2.6. Factores Geográficos

El declive ecológico en el planeta, actualmente es creciente, la conducta que se toma frente a este fenómeno ha forjado un camino positivo o una amenaza para determinar la supervivencia ecológica. Como resultado, el medio ambiente viene dando ciertos valores, actitudes y comportamientos de la comunidad frente a los efectos de la falta de una verdadera cultura ambiental, determinando que siempre los seres humanos han querido dominar y transformar al medio ambiente para poder satisfacer sus necesidades. Encaminados por esto *"Debe ser el mismo hombre el que regenere los daños causados al hábitat implementando una cultura ambiental consiente. Aunque muchos de los municipios estos rellenos sanitarios están llegando al periodo de vida útil para el cual fueron diseñados. Según informo el (DNP, 2016), en cinco años se presentará una situación crítica al no disponer de suelo necesario para los residuos generados. Más del 60 por ciento de los rellenos sanitarios tienen una capacidad menor a 10 años. En consecuencia, se requiere implementar alternativas que permitan ampliar ese periodo de vida útil"*. (Diaz, 2019, pág. 39)

7.1.2.7. *Tabla POAM (Perfil de Oportunidades y amenazas del medio)*

A continuación, se presenta la metodología POAM, como resultado de la investigación externa a través de fuentes secundarias. Se identificaron las oportunidades y amenazas, para luego ser agrupadas en los seis factores descritos anteriormente, obteniendo una calificación y ponderando su impacto.

Tabla 1. Diagnóstico POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

Diagnóstico externo POAM – Fundación LA YUNGA FÉRTIL									
Factores Económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Respaldo del gobierno						X			X
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Igualador con sociedades comerciales					X		X		
Se observa como el gobierno disminuye las posibilidades de respaldo a nivel económico, poniendo las responsabilidades tributarias de las fundaciones en una posición similar a las sociedades comerciales.									
Factores Políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Normas del medio ambiente nacionales	X						X		
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos	X						X		
Apoyo de entidades públicas asociadas por el bien común		X						X	
Este factor fortalece el desarrollo y sostenimiento del presente y futuro de las fundaciones. Es un objetivo común de los servidores públicos, además de entidades identificadas con el sector (Animalistas, cooperativas etc.) que apoyan y se identifican con las normas nacionales del medio ambiente.									
Factores Sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad Social ciudadana	X						X		
Educación mal planteada por agentes involucrados				X			X		
Estructura económica fluctuante				X			X		

Este resultado indica la preocupación general por parte de la sociedad con el medio ambiente, sin embargo, la comunicación de este fenómeno social por parte de las fundaciones enfocadas en la culpabilidad, ha apartado la inversión externa.									
Factores Tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Implementación de Herramientas tecnológicas	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología						X	X		
Automatización de planes y procesos					X		X		
El acceso en zonas rurales dificulta el uso de tecnologías vanguardistas que permitan la automatización de planes y procesos para su respectivo seguimiento.									
Factores Competitivos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Formación del Talento Humano	x						X		
Eficiencia y eficacia en la productividad	X						X		
Fabricación acorde al objeto social	X						X		
La formación del capital humano para desarrollar la eficiencia y eficacia en la productividad, son piezas claves para el cumplimiento del objeto social de la organización.									
Factores Geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Declive ecológico mundial	X						X		
Capacidad ambiental de rellenos sanitarios				X			X		
La preocupación mundial por el medio ambiente, es un aspecto que se puede aprovechar por el poder sensibilizador que genera, y la vida útil de los rellenos sanitarios son temas de estudio rigurosos.									

Fuente: Elaboración propia 2019

7.1.3. Análisis interno. Auditoría organizacional

El análisis interno da como resultado la situación presente de la organización frente al entorno, su nivel de competitividad actual frente al panorama general. A través de jornadas participativas realizada a los fundadores, se identificaron estas variables internas:

- I. Falta cronograma de reuniones
- II. La comunidad desconoce la labor de la fundación
- III. No se cuenta con herramientas de comunicación
- IV. Falta seguimiento en los acuerdos pactados
- V. No se ha socializado con la comunidad trabajos previos
- VI. Desconfianza para comunicar problemas y dificultades
- VII. No se comunican las buenas ideas
- VIII. No se ha establecido objetivos precisos y comunes
- IX. No hay una hoja de ruta (Que se quiere como comunidad objetivamente) Esto afecta los temas de negociación.
- X. No se ha dejado claro el concepto de economía social y la transparencia en el manejo de recursos.
- XI. La población juvenil tiende a irse en busca de mejores oportunidades.
- XII. Gestión con el gobierno temas de educación, emprendimiento para jóvenes etc.
- XIII. Apostarles a proyectos grandes
- XIV. Apoyo de la academia para la gestión de proyectos.
- XV. Internet personalizado a través de pines

Como elemento complementario se ha realizado jornadas participativas con población juvenil de las comunidades la Yunga, Río Hondo y el Tablón. Las encuestas realizadas dieron las siguientes variables:

Comunicación y control administrativo				X			X		
Sistemas de toma de decisiones				X			X		
Sistemas de coordinación				X				X	
Responsabilidad Social	X						X		
Podemos observar como el objeto principal de la fundación la Yunga Fértil la responsabilidad social, es un elemento que une los fundadores. Dificulta su ejecución la ausencia de comunicación evitando la toma de decisiones y la coordinación de los mismos.									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Apoyo de entidades públicas para su ejecución	X						X		
Recurso intelectual para su elaboración	X						X		
Acceso a organismos privados			X					X	
Respaldo en la academia como método de gestión	X						X		
Experiencia previa en la ejecución de proyectos		X						X	
La alta competitividad de la fundación la Yunga Fértil esta marcada por su fácil acceso a entidades gubernamentales, donde trabajando integralmente con la academia y organismos privados, se pueden generar resultados importantes en el marco de la gestión, gracias a la previa experiencia en dicho campo.									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital propio				X			X		

Capacidad de endeudamiento				X			X		
Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
El recurso financiero ha limitado el alcance de los procesos administrativos y productivos. La ausencia de capital propio, y la baja capacidad de endeudamiento, origina un nivel de dependencia muy alto de entidades públicas. Se proyecta un alto impacto de la fundación la Yunga Fértil en el área comercial, que permita un estable retorno a la inversión.									
Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Manejo de instrumentos TICS				X			X		
Flexibilidad en la adaptación de nuevas tecnologías						X			X
Recurso humano con conocimientos en TICS				X			X		
La ubicación geográfica de la fundación la Yunga Fértil ha permeado el aspecto cultural y la usabilidad de herramientas tecnológicas. Se visualiza una adaptación en las TICS.									
Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento		X					X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad				X					X
Rotación	X						X		
Pertenencia	X						X		
Motivación		X					X		
Nivel de remuneración				X			X		

Se proyecta el alcance de los objetivos organizaciones por la capacidad académica y de experticia del talento humano. La baja rotación, el sentido de pertenecía y la motivación en el desarrollo de su responsabilidad social que, a la vez, unida a la remuneración cortoplacista, marca una ruta importante para la fundación la Yunga Fértil en la consecución de su objeto social.

Fuente: Elaboración propia 2019

7.1.4. Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad

A continuación, se presenta la matriz DOFA para la fundación la YUNGA FÉRTIL, resultado del trabajo con la comunidad y con lo anteriormente escrito:

Tabla 3. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción de los jóvenes oriundos de la comunidad al empoderamiento y gestión de proyectos. 2. Nacimiento de nuevos emprendimientos con base al aprovechamiento de los residuos. 3. Presentación de iniciativas para las entidades de carácter público. 4. Acompañamiento y asesoramiento por parte de las entidades que se tengan convenio. 5. Apoyo de entidades identificadas por el bien común. 6. Aprovechamiento de herramientas tecnológicas para formación y comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco apoyo por parte del gobierno nacional. 2. Altos índices de responsabilidades tributarias 3. Educación enfocada a la culpabilidad y no a la oportunidad 4. Bajo nivel de donaciones a nivel general producto de una sensibilización inadecuada 5. Pérdida de suelo por la utilización de los rellenos sanitarios
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad y compromiso de los asociados por el logro de los objetivos institucionales. 2. Liderazgo en actividades y propuestas de transformación de residuos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar y promover la participación colectiva de la comunidad para la consecución de los objetivos 2. Fomentar la activa participación de los jóvenes de la comunidad en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer actividades de desarrollo para la consecución inicial de recursos. 2. Realizar con organizaciones afines alianzas estratégicas con el fin de captar recursos. 3. Realizar jornadas de sensibilización sobre la oportunidad proyectada en los dos entornos.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Participación colectiva en proyectos de índole social y comercial 4. Alianzas estratégicas entre la comunidad y las organizaciones de índole académico para el fortalecimiento institucional del proyecto. 5. Comunidad con gran sentido de pertenencia y apropiación para el desarrollo del territorio. 	<p>actividades de desarrollo (Deporte, Cultura, Arte etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Presentación de proyectos productivos en convocatorias de la región. 4. Impulsar la inclusión de alianzas estratégicas con organizaciones a fines. 5. Iniciar y ejecutar actividades que involucre el uso de las TICS 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Capacitaciones en áreas claves de la fundación ambientales, contables, fiscales, legales y Administrativas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nula existencia de un marco o guía institucional de plataforma estratégica para el logro de los objetivos 2. Desunión e individualidad entre los habitantes de la comunidad. 3. Inexperiencia entre los asociados en temas de cooperativismo y economía solidaria. 4. Asociados sin un marco claro de acción. 5. Exclusión de los jóvenes en iniciativas de creación y mejora de la fundación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación inicial de estructura administrativa por parte de la academia. 2. Asesoramiento en temas administrativos por parte de entidades afines. 3. Jornada de socialización con la comunidad en temas de cooperativismo y economía solidaria. 4. Participación de la población juvenil en los mecanismos de acción de la fundación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer cronograma de actividades por parte de los asociados. 2. Establecer mecanismos de control que realice seguimiento a las actividades y recursos de la fundación. 3. Talleres educativos orientados al objeto social, tomando como referencia entidades afines del contexto nacional e internacional. 4. Acompañamiento a la comunidad en el fomento y actividades de asociatividad como motor de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia 2019

7.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

El direccionamiento estratégico define la formulación de las finalidades y los propósitos de la fundación, donde se consigna la razón de ser a través de la misión, lo que se espera ser en la visión, y los objetivos corporativos como marco referencial para la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la organización. De acuerdo al trabajo previo realizado por corporación autónoma

del Cauca, resultado del análisis y la información desarrollada en el año 2018, se plantea lo siguiente este año:

Tabla 4. Direccionamiento estratégico

Misión 2018	Misión 2019
<p>La Fundación la Yunga Fértil es una entidad sin ánimo de lucro, creada para la conservación del ambiente, además de propender por el bienestar social, que conlleve a mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad en general por medio de la gestión de proyectos y el aprovechamiento de residuos. (Díaz, 2019)</p>	<p>La Fundación la Yunga Fértil es una organización social dedicada a la conservación del medio ambiente a través de la transformación y comercialización de residuos y generación de proyectos que apoyen el desarrollo de emprendimientos e iniciativas comerciales, contando con el recurso humano calificado y comprometido con el bienestar de sus comunidades.</p>
<p>En la misión corporativa propuesta, se hace énfasis en la actividad comercial y el destino de la obtención de sus recursos, mostrando el carácter social para las comunidades, como también para sus clientes, a través del trabajo eficiente de cada participante activo de la misma.</p>	
Visión 2018	Visión 2019
<p>Para el 2023 la Fundación la Yunga Fértil será reconocida como la entidad social y ambiental de mayor trascendencia en el occidente del municipio de Popayán, caracterizada por su compromiso con la conservación del ambiente y el empoderamiento social, en beneficio para los asociados y la comunidad en general, siendo un ejemplo a seguir para demás instituciones y entidades. (Díaz, 2019)</p>	<p>Para el 2024, la Fundación la Yunga Fértil será reconocida en el departamento del Cauca, como organización líder a nivel ambiental y gestora del crecimiento económico de sus comunidades, caracterizada por su integridad, compromiso y calidad en todos sus procesos.</p>
<p>En la visión corporativa propuesta, se visualiza el reconocimiento futuro del objeto social de la fundación, donde se hace énfasis en la integridad, compromiso y calidad, como valores importantes para la fundación, comunidad y clientes.</p>	
Objetivos 2018	Objetivos 2019
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr la sostenibilidad financiera de la fundación. 2. Mejorar la calidad de vida de las comunidades 3. Promover practicas y alternativas frente al daño y la preservación ambiental. 4. Mejorar y fortalecer los procesos organizacionales para el cumplimiento del objeto social de la fundación. 5. Fortalecer a los socios por medio de formación, capacitación y actualización de procesos asociativos y ambientales. (Díaz, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de presupuesto para logros cortoplacistas. • Desarrollar planes de mejoramiento continuo para el talento humano. • Garantizar las actividades con la implementación tecnológica. • Estudiar el mercado para la producción de la primera línea de productos. • Proyectar planes de Inversión para el fortalecimiento del emprendimiento local.

Los objetivos corporativos propuestos, muestra en el corto plazo la necesidad de iniciar con actividades que fortalezcan el reconocimiento social. La sostenibilidad del objeto social dado por la capacitación del talento humano y la implementación tecnológica como factor clave de este proceso. Luego la perdurabilidad en el mercado a través de la innovación que permita el crecimiento económico de las comunidades locales.

Fuente: Elaboración propia 2019

Con las propuestas planteadas, se puede identificar el objeto social de la fundación la Yunga Fértil en dos direcciones, la preservación del medio ambiente y el desarrollo económico de las comunidades la Yunga, Río Hondo y el Tablón. También se reconoce la relevancia del talento humano y los clientes como fuerzas potenciales de desarrollo.

7.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se propone a continuación un proceso sistemático de desarrollo e implementación de estrategias para alcanzar los objetivos.

Tabla 5. Planeación estratégica

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO	GESTIÓN INICIAL				
	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RECURSO		
			HUMANO	TÉCNICO	FINANCIERO
Gestión de presupuesto inicial para logros cortoplacistas.	Jornada de socialización con la comunidad en temas de cooperativismo y economía solidaria.	2 SEM	Asesor externo	Salón Computador Video Been	
	Establecer actividades de desarrollo para la consecución inicial de recursos.	2 SEM	Socios	Computador, papelería, lapiceros, llamadas telefónicas o mensajes de whatsapp	Internet: Wifi en pines \$ 10.000
Desarrollar planes de mejoramiento continuo para el talento humano	Implementación inicial de estructura administrativa dada por la academia.	2 SEM	Socios	Salón Computador Video Been	
	Asesoramiento en temas administrativos por parte de entidades afines.	2 SEM	Asesor externo	Salón Computador Video Been	
Garantizar las actividades con la implementación tecnológica.	Establecer cronograma de actividades por parte de los asociados.	1 MES	Socios	Computador, papelería, lapiceros.	
	Iniciar y ejecutar actividades que involucre el uso de las TICS	1 MES	Asesor externo	Computador Internet Celulares	

Estudiar el mercado para la producción de la primera línea de productos.	Capacitaciones en áreas claves como: ambientales, contables, fiscales, legales y administrativas.	3 MESES	Asesores externos	Salón Computador Video Been	
	Realizar jornadas de sensibilización sobre la oportunidad proyectada en los dos entornos.	3 MESES (Deimon, s.f.)	Socios	Salón Computador Video Been	
Proyectar planes de inversión para el fortalecimiento del emprendimiento local.	Acompañamiento a la comunidad en el fomento y actividades de asociatividad como motor de desarrollo.	24 MESES	Socios	Computador, papelería, lapiceros, llamadas telefónicas o mensajes de whatsapp	
	Presentación de proyectos productivos en convocatorias de la región. (Fondo emprender, s.f.)	6 MESES	Emprendedores locales	Computador, papelería, lapiceros, llamadas telefónicas o mensajes de whatsapp	

Fuente: Elaboración propia 2019

A través de la planeación estratégica se comprende el proceso sistemático en la ejecución de los objetivos corporativos. Se inicia por la parte presupuestaria para sustentar las actividades administrativas iniciales. Continúa con el desarrollo del talento humano en temas de comprensión y claridad del propósito organizacional y la metodología de trabajo. La elaboración de mecanismos de control y seguimiento por medio de la implementación tecnológica, además del lanzamiento de la primera línea de productos teniendo como soporte un estudio previo del mercado y finalmente, acompañar al crecimiento económico integral de la comunidad. Se plantean estrategias puntuales marcadas en términos de tiempo y recursos (Humano, Técnico y financiero) para alcanzar el propósito organizacional.

8. CONCLUSIONES

El fin de esta investigación fue aplicar el enfoque de la administración estratégica para la Fundación la Yunga Fértil, a partir del cual se plantea un diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica para ayudar a focalizar metas y estrategias que permitan la sostenibilidad y consolidación en el mercado.

La administración estratégica le permite a la fundación la Yunga Fértil tener de manera inicial un panorama importante para llevar a cabo la ejecución de su objeto social. El diagnóstico estratégico, como primer paso de esta construcción, identificó el estado actual de la fundación frente a sus dos entornos, el externo e interno, evaluando factores económicos, políticos, sociales y las capacidades en temas directivos, financiero y talento humano, estableciendo los retos y las ventajas iniciales plasmados en la herramienta Matriz DOFA. El direccionamiento estratégico determina el punto de partida de la fundación, que a través de establecer la misión, visión y objetivos, ayuda a orientar los procesos y los elementos diferenciadores en el mercado. Por último, la planeación estratégica muestra una ruta inicial en el plan de acción, por medio de las estrategias indica el tiempo y los recursos requeridos.

La metodología enfocada en la investigación cualitativa por medio de entrevistas y grupos focales, dio como resultado aspectos importantes en el comportamiento de los socios de acuerdo al funcionamiento de la fundación, como también la percepción y motivación actual de la comunidad frente a la misma.

Los retos y desafíos que enfrenta la fundación la Yunga Fértil son de interés general, el mejoramiento ambiental a través de la transformación de residuos orgánicos no solo involucra el sector rural, también el urbano, con las organizaciones públicas y privadas. La ejecución a corto

plazo de actividades en torno al tema administrativo, de sensibilización y presupuestal, dará como resultado ante la comunidad, las empresas y el sector público, un reconocimiento de su objeto social.

Por otro lado, la fundación se proyecta como una organización social competitiva frente al sector comercial en la transformación de residuos orgánicos, que además del cuidado y la preservación ambiental, sus recursos permitan el desarrollo económico de sus comunidades a través de emprendimientos e iniciativas comerciales locales.

La fundación debe continuar con convenios y alianzas estratégicas con entidades e instituciones educativas que brinden apoyo con temas relacionados a su propósito, esto servirá inicialmente para asistir o propiciar espacios importantes de capacitación y formación, que se convertirán en eventos que ayudarán al fortalecimiento relacional, que lleven a la búsqueda de gestión de proyectos y convocatorias regionales, nacionales e internacionales.

9. BIBLIOGRAFÍA

Gomez, H. S. (2014). *Gerencia Estratégica (Vol. XI)*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Panamericana Editorial.

Manchola, I. S. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

D. Y. (s.f.). *lifeder*. Obtenido de www.lifeder.com: <https://www.lifeder.com/principios-organizacion/>

Diaz, J. M. (2019). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA LA FUNDACION LA YUNGA FERTIL*. Popayán.

Tovar, C. E. (2017). *natura*. Obtenido de <http://www.natura.org.co/>: <http://www.natura.org.co/reto-la-fundaciones-colombia-ante-entorno-cambiante/>

En colombia . (s.f.). *encolombia*. Obtenido de encolombia.com: <https://encolombia.com/medio-ambiente/normas-a/hume-decreto184094/>

Churruca, M. D. (s.f.). *lukcomunicacion*. Obtenido de www.lukcomunicacion.com: <https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/>

L. R. (15 de mayo de 2015). *eltiempo*. Obtenido de www.eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15748116>

ciberconta. (s.f.). *ciberconta.unizar*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/>: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/gestmed/200.HTM>

ceres. (s.f.). *ceres*. Obtenido de www.ceres.org: <https://www.ceres.org/events/ceres-30th-anniversary-gala>

Mendez, F. (20 de Agosto de 2018). *forbes*. Obtenido de forbes.es: <https://forbes.es/listas/4930/las-10-ong-mas-importantes-del-mundo/>

Lopez, N. R., & Garcia, N. R. (2017). *Plan estratégico para el mejoramiento de la fundación creciendo juntos ADM*. Bogotá.

Ramirez, D. (2016). *PROPUESTA DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE UNA FUNDACIÓN DE CUIDADOS PALIATIVOS PEDIÁTRICOS EN MEDELLÍN A PARTIR MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Medellín.

Gordillo, A. A., Canencio, C. C., & Truque, J. Z. (2013). *DIRECCIONAMIENTO*

ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN HOGAR PARA ANCIANOS SAN VICENTE DE PAÚL DE LA CIUDAD DE POPAYÁN. Popayán.

Amaya, J. A. (2018). GERENCIA: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA. La vid.

Pelaez, A. D., & Gomez, H. S. (2015). SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Medellín: Cátedra María Cano.

Trujillo, M. L., & Ospina, J. C. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Manizales: Comité editorial - Universidad de caldas .

Zamudio , M. B., & Martinez, E. M. (2015). Direccionamiento estratégico . EAE.

Matilla, K. (2009). CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS . Barcelona : UOC.

Echevarria, S. G. (1994). INTRODUCCIÓN A LA ECONOMIA DE LA EMPRESA . Madrid: Lavel S.S.

Sampieri, R. H., Collado , C. F., & Lucio, M. B. (2014). Metodología de la Investigación - Sexta Edición. México D.F.: Interamericana Editores S.A.

Deimon. (s.f.). deimon.com.ar. Obtenido de <https://www.deimon.com.ar/>: <https://www.deimon.com.ar/agencia-de-publicidad.php>

Fondo emprender. (s.f.). fondoemprender. Obtenido de www.fondoemprender.com: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx> (s.f.).

10. ANEXOS

- *Entrevista a comunidad / 24 de octubre del 2019*

Se convocó a las instalaciones de la universidad cooperativa de colombia, sede Popayán a 27 habitantes de las comunidades la Yunga, Río Hondo y el Tablón para realizar una jornada de capacitaciones en los fundamentos de la economía solidaria, contables y de liderazgo, aprovechando el espacio para indagar la comunidad bajo los siguientes parametros:

- ¿Qué ventajas y desventajas se pueden identificar en la comunidad?
- ¿Qué oportunidades se pueden aprovechar y que condiciones pone en riesgo el bienestar de la comunidad?
- ¿Qué acciones pondrías en marcha para que las condiciones proyectadas sean reales?
- ¿A que se dedica la comunidad? ¿Qué acciones comunitarias y comerciales los identifica?
- ¿Cómo se proyecta la comunidad en cinco años? ¿Cuál sería tu comunidad ideal?



Fotografía 1

Grupo Focal a socios / 30 de octubre del 2019

Se visitó a los socios de la fundación en la vereda la Yunga para realizar un grupo focal con el propósito de conocer a través de la discusión y socialización grupal el entendimiento de las experiencias y creencias de los socios frente al objeto social de la fundación la Yunga Fértil.



Fotografía 2

Sistematización de información / 25 de octubre del 2019

Se sistematizó la información obtenida por parte de los socios y la comunidad en una Matriz DOFA de acuerdo a su percepción interna y externa. También se redactaron los aportes relacionados con el propósito organizacional.

DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Egoísmo y Traición X4	Humildad y liderazgo X6	Juventud y Estudiantes X9	Conflictos Internos En la Comunidad y veredas X4
Desunión X12	Amistad, Unión y motivación en aras de mejorar X5	Serviseo "Responsabilidad Social con la Comunidad" X2	Gran cantidad de desechos depositados cerca a nuestra comunidad X2
Vías y cancha en Mal Estado X4	Humildad	Oportunidades Laborales Relleno, Ladrillera, Agricultura y Recursos Naturales X2	Contaminación del relleno Sanitario X4
Micro Empresas en procesos de quiebra	Cultura	Eliminación del relleno X4	Enfermedades asociadas a exposición con el relleno X2
Personas Excluyentes X4	Participación Colectiva en proyectos de índole social y comercial (Licitado y transformación) X4	Jornadas de Limpieza cercana al Relleno Sanitario	Que el desarrollo no llegue a nuestra comunidad
Incumplimiento en los acuerdos pactados	Comunidad con gran sentido de pertenencia X2	Generar nuevos proyectos productivos con Serviseo, instituciones etc.... X4	La visita de gallinazos y roedores
Contaminación de los carros de basura X2	Competencias de estudiantes en Sistemas	Transporte escolar	Personas y empresas que vienen a manosear la comunidad con mala información
Alumbrado público	Lugar agradable para vivir X2		Miedo infundido a la comunidad cuando lidera proyectos Serviseo
Ubicación con respecto a la ciudad X2			

Imagen 1

Misión

Por ahora la vereda la yunga estamos en un proceso de emprendimiento para así generar recursos siendo actividades para recoger fondos como deportivos. También hay una fundación llamada LAS MUJERES que esta ayudando a que se dé conocer un poco mas de la vereda. X2

Se están realizando un campeonato con el fin de recoger fondos para así poder arreglar nuestras comunidades en una distribución equitativa para el arreglo de diferentes cosas "Infraestructura" que están en desarrollo. X3

Proyecto de Salón Comunal.

Arreglo de viviendas, alumbrado público e incentivos a escuelas gracias a la unión de serviseo

Actualmente la comunidad trabaja y centra sus esfuerzos en las ladrilleras para suplir económicamente a nosotros. X3

Culminación de un proyecto de infraestructura "Polideportivo" para la recreación de la comunidad. X3

En la actualidad la comunidad tiene proyectos recreativos como por ejemplo (Torneos de Fútbol, etc.) X3

Mi comunidad se dedica principalmente al cultivo de diferentes productos agrícolas (Café), también se promueve los proyectos ambientales como la siembra de árboles, y la estación de nuevos proyectos productivos en aras de emprender. (Jabones y Gallinas). X2

Diversificación de la Economía como motor del desarrollo y acompañamiento a los pobladores en actividades y talleres que fomenten el emprendimiento y la asociatividad.

Actualmente se realizan mejoras en la comunidad como el mejoramiento y ampliación de la caseta comunal, como también la puesta en marcha del proyecto de la capilla. X2

Se están gestando nuevos proyectos enfocados a incentivar el comercio y nuevos proyectos verdes (Siembra de pinos, reciclaje de lo que no se descompone), agropecuarios y mejoramiento vial. X5

Gestión en la comunidad para el desarrollo estudiantil

La recolección de estiércol para la realización de abono

Proyecto enfocado a las mujeres de la comunidad en la elaboración de jabones X3

Imagen 2

Visión

En el futuro espero que la comunidad sea mas unida que casi puedan generar mas proyectos que establezcan economía entre si y también que nosotros juguemos un papel mas activo cuidando a establecer ideas, liderazgo y proyectos que traigan progreso. Que tengamos la carretera pavimentada para que así podamos transportarnos mejor, para que así la ruta turística se haga mas fácil de lograr. X6

Terminación del proyecto de infraestructura para el disfrute de la comunidad.

En el futuro inmediato veo mi comunidad mas comprometida con el manejo y administración de los recursos hídricos, financieros. Espero ver a mi comunidad con empresas familiares, y proyectos productivos hacia la agricultura y la organización de las ladrilleras, como también suplir las necesidades básicas como alumbrado público. X3

Aprovechar la actividad avícola

Mi imaginario colectivo se vuelca a ver mi comunidad procesando mediante estos proyectos, me imagino que mi comunidad mejores sus vías y sus pobladores.

Mi visión de Yunga es ver una vereda que logre ser referente en emprendimiento, generador de empleo, que esta sea reconocida no por el conflicto o los problemas, si no por ser una comunidad trabajadora que fomente el empleo y una comunidad en paz y armonía. X2

La visión que tengo de mi comunidad es lograr verla con vereda en un lugar donde se pueda vivir tranquilamente y con ningún necesidad por cubrir, me la imagino pavimentada sus vías, que tenga un centro recreativo para la comunidad (Cancha en buen estado) y rodeada de naturaleza. X2

Gestación y terminación de una capilla propia.
Pavimentación X8
Salón Comunal terminado a 5 años.

Visualizo a mi comunidad como una gestora de desarrollo, que mi comunidad genere y fomente la creación y unión de microempresas para que los habitantes tengan mejor calidad de vida. X4

Diversificación de los productos que se producen actualmente en la comunidad para que así los habitantes tengan muchas mas ganancias al venderlos.

Una comunidad sin relleno sanitario X2

Diversos cursos educativos a la disposición de la comunidad

Una comunidad sin contaminación, sin incendios y sin daño al medio ambiente.

Grandes empresas de jabón de reciclaje. X2

Una comunidad independiente de poypayán gracias al emprendimiento propio

Imagen 3