



**Modelo de Direccionamiento Estratégico
para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno**

David Lozano Franco

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

05/11/2023

**Modelo de Direccionamiento Estratégico
para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno**

David Lozano Franco

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Directora:

Magda Liliana Fernández Gualteros

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

05/11/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

A Dios por permitirme crecer en todos los aspectos de mi vida, a la Doctora María Luisa Piraquive por enseñarme valores y virtudes y a mis padres, esposa e hijos por enseñarme y acompañarme en el camino de la vida.

Agradecimientos

A la Junta Directiva de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno por permitirme realizar este trabajo tan importante para mi vida y a la directora de trabajo de grado Dra. Magda

Liliana Fernández Gualteros.

Resumen

La evolución de la administración en las empresas ha sido cada vez más importante, ha desarrollado herramientas y técnicas que se han puesto a disposición de las entidades para la planeación, organización, la dirección y el control, siendo estas las bases de la administración. Sin embargo, estas herramientas han sido transformadas y adaptadas por algunas entidades sin ánimo de lucro para dar un giro especial al comportamiento de las entidades de utilidad común —como se conocen las entidades sin ánimo de lucro—, al buscar el beneficio de terceros, las cuales se desarrollan bajo unas premisas diferentes al ecosistema de las empresas con fines lucrativos.

De allí la importancia de tener un modelo de Direccionamiento Estratégico pensado para las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) específicamente la para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM), una entidad con 23 años de experiencia en emprendimiento, educación y ayuda humanitaria; donde el Direccionamiento Estratégico se apoye con metodologías ágiles para el aprovechamiento de las oportunidades de consecución de recursos, los cuales se deben canalizar en proyectos para las comunidades más vulnerables; con la solidez de un modelo de gestión empresarial. Para desarrollar el modelo propuesto, se realizó un diagnóstico interno y externo, con el apoyo de un instrumento propio y PESTEL respectivamente, adicional se analizaron siete componentes empresariales de la FIMLM utilizando la metodología MMGO.

Con ese insumo se planteó un modelo para el direccionamiento estratégico basado en gestión con el apoyo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) adaptadas a la FIMLM, la incorporación de la metodología ágil de Objetivos y Resultados Claves (OKR, por sus siglas en inglés) para el ajuste de las metas a corto plazo y adicional con la metodología ágil Project Management for Results (PM4R) para el desarrollo de proyectos sociales; combinando estas herramientas se propone un nuevo modelo que aporte agilidad y solidez a las estrategias de la Fundación.

Palabras clave: (Direccionamiento Estratégico, Entidades sin Ánimo de lucro, Agilidad, Cuadro de Mando Integral, Objetivos y Resultados Clave).

Abstract

The evolution of administration in businesses has become increasingly important. It has developed tools and techniques made available to entities for their planning, organization, direction, and control—these being the basis of administration. However, these tools have been transformed and adapted by some non-profit organizations to give a distinctive turn to the behavior of non-profit entities as they seek to benefit others. These organizations operate under premises that differ from the ecosystem of for-profit organizations.

Hence, the importance of having a Strategic Direction model designed for non-profit entities (ESAL, by its acronym in Spanish), specifically for the María Luisa de Moreno International Foundation (MLMIF), which has 23 years of experience in entrepreneurship, education, and humanitarian aid. In this organization, the Strategic Direction is supported by agile methodologies to seize fundraising opportunities. These resources must be invested in projects that benefit the most vulnerable communities, guided by the robustness of a business management model. To develop the proposed model, internal and external diagnoses were conducted with an instrument developed by the Foundation and board PESTEL analysis, respectively. Additionally, seven business components of the MLMIF were analyzed using the MMGO methodology.

Based on this input, a strategic direction model centered on resource management was proposed. This model leverages the perspective of the Balanced Scorecard adapted to the MLMIF. It incorporates the agile methodology Objectives and Key Results (OKR) for short-term goal setting and, additionally, integrates the agile methodology Project Management for Results (PM4R) for the development of social projects. Through the combination of these tools, a new model is proposed to contribute to the agility and stability of the Foundation's strategies.

Keywords (Strategic Direction, non-profit entities, agility, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results)

Contenido

	<u>Pág.</u>
<i>Lista de Figuras</i>	10
<i>Lista de Tablas</i>	11
<i>Introducción</i>	12
<i>Objetivos</i>	16
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	16
<i>Justificación</i>	17
<i>Marco Institucional</i>	19
<i>Marco de Referencia</i>	24
<i>Diseño Metodológico</i>	41
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	41
<i>Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno</i>	69
<i>Fase 1: Análisis del Entorno</i>	72
<i>Análisis del Entorno Externo</i>	72
<i>Análisis del Entorno Interno</i>	73
<i>Mapa de Actores</i>	73
<i>Fase 2: Formulación de Estrategias</i>	74
<i>Fase 3. Implementación de la Estrategia</i>	75
<i>Definición de los Objetivos Estratégicos o a largo, mediano y corto plazo</i>	75
<i>Objetivos y Resultados Clave (OKR)</i>	83
<i>PM4R (Project Management for Results)</i>	84
<i>Fase 4 Liderazgo e inteligencia Emocional</i>	84
<i>Fase 5 Cultura de Valores</i>	85
<i>Plan de Intervención</i>	87
<i>Conclusiones</i>	90
<i>Referencias</i>	93

Lista de Figuras

	<u>Pág.</u>
<i>Figura 1 Organigrama de la FIMLM.....</i>	21
<i>Figura 2 Modelo Básico de Administración Estratégica.....</i>	29
<i>Figura 3 Bain and Company (2009) Management Tools 2009 And Executive's Guide</i>	30
<i>Figura 4 Implementación del Cuadro de Mando Integral.....</i>	31
<i>Figura 5 Procesos de validación anual – Hoshin Kanri.....</i>	32
<i>Figura 6 Esquema de Objetivos y Resultados Clave (OKR).....</i>	34
<i>Figura 7 Esquema de gestión de proyectos PM4R</i>	36
<i>Figura 8 Interacción de los Sistemas.....</i>	37
<i>Figura 9 Matriz de Contingencia.....</i>	38
<i>Figura 10 Competencias de Liderazgo.....</i>	39
<i>Figura 11 Fases creación de conocimiento organizacional.....</i>	40
<i>Figura 12 Componentes para el análisis PESTEL</i>	46
<i>Figura 13 Instrumento de Identificación Modelo Direccionamiento Estratégico FIMLM.....</i>	49
<i>Figura 14 Variable Organizacional</i>	50
<i>Figura 15 Variable Plan de Trabajo</i>	51
<i>Figura 16 Variable Enfoque Estratégico.....</i>	52
<i>Figura 17 Variable Herramienta de Seguimiento.....</i>	53
<i>Figura 18 Variable Agilidad Organizacional.....</i>	54
<i>Figura 19 Definición de la Ruta de mejoramiento</i>	60
<i>Figura 20 Calificación del Informe Integral</i>	61
<i>Figura 21 Componente de análisis de entorno económico.....</i>	62
<i>Figura 22 Componente de Direccionamiento estratégico</i>	63
<i>Figura 23 Componente Cultura Organizacional.....</i>	64
<i>Figura 24 Componente estructura organizacional.....</i>	65

<i>Figura 25 Componente comunicación e información.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 26 Componente innovación y conocimiento</i>	<i>67</i>
<i>Figura 27 Componente responsabilidad empresarial</i>	<i>68</i>
<i>Figura 28 Modelo de direccionamiento estratégico para entidades sin ánimo de lucro.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 29 Interacción objetivos estratégicos a planes de acción, programas y proyectos</i>	<i>76</i>
<i>Figura 30 Interacción de BSC con metodologías ágiles.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 31 Enfoques Estratégicos.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 32 Modelo Europeo de Calidad.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 33 Ecosistema de desarrollo estratégico</i>	<i>86</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Servicios ofrecidos por la FIMLM</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2 Conceptos de la Administración Estratégica</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3 Población, muestra y ficha técnica.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 4 Características de los estadios de crecimiento de las organizaciones.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 5 Variables de los Componentes Organizacionales</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 6 Estadio de los Componentes del Modelo MMGO</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 7 Fases del Modelo Propuesto</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 8 Cronograma de Intervención.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 9 Plan de Acción de Intervención.....</i>	<i>89</i>

Introducción

Desde tiempos inmemorables, los seres humanos han buscado la forma de anticiparse a los acontecimientos futuros, para obtener ventaja de las oportunidades que se pudiesen presentar para alcanzar las metas y los objetivos, de esta manera prepararse y afrontar dificultades de la forma más fácil posible y esta misma situación no son ajenas las empresas, donde se busca maximizar el valor de los activos para obtener mejores rendimientos para todos los interesados desde los socios o accionistas hasta la sociedad o público en general, esta búsqueda constante de obtener mejores réditos, ha hecho que la ciencia administrativa evolucione más rápido y de forma vertiginosa, respondiendo a los retos que se presentan día a día, para las empresas. Los esfuerzos para maximizar los recursos requiere que las entidades tengan una estrategia clara, de los pasos que se seguirán en los próximos años, para algunos casos, esta estrategia se planteaba para los tres o cinco años, tiempo que ha sido reevaluado, teniendo en cuenta que las condiciones de mercado ha evolucionado al igual que los entornos; (Arroyo, R., 2022) desde la década de los años 80 las empresas han adoptado conceptos para ajustar su planificación estratégica como el VUCA, por sus siglas en inglés, *volatility* (volatilidad), *uncertainty* (incertidumbre), *complexity* (complejidad), y *ambiguity* (ambigüedad); y de igual forma el concepto BANI por sus siglas en Inglés, *Brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *non linear* (no lineal) e *incomprehensible* (incomprensible), lo que hace que las empresas ajusten sus estrategias en el tiempo, en innovar para tener negocios que suplan las necesidades de futuro, donde la resiliencia organizacional le permita tener flexibilidad y adaptación de forma eficiente.

Así mismo las entidades sin ánimo de lucro, son organizaciones que buscan maximizar los recursos, las donaciones, las subvenciones, no con la intención de incrementar el patrimonio de los socios o accionistas, que para el caso se conocen como fundadores, por el contrario, busca trasladar el provecho de dichos ingresos a los beneficiarios o población objeto, lo que hace que se mantenga un campo de acción constante y confiable para que la fuente de ingresos sea permanente, lo que marca un brecha amplia entre una empresa que busca rendimientos financieros y una entidad sin ánimo de lucro (ESAL) que adicional a no tener pérdidas, busca transferir el beneficio de la gestión a terceros.

Han sido grandes los aportes de las escuelas de la administración, al igual que los grandes pensadores. Cuyos aportes son esenciales para el crecimiento de las empresas, para el control de las mismas, para alcanzar las metas, los objetivos, sin embargo, el enfoque de estas metodologías o herramientas requieren de una adaptación importante para la implementación en las ESALs, puesto que los enfoques generalmente están dados por la generación de réditos económicos para los inversionistas y es allí donde se distancian las entidades sin ánimo de lucro, que no buscan directamente un aumento importante del patrimonio o quizá la entrega cuantiosos dividendos a los accionistas, por el contrario busca gestionar los recursos entregados por los donantes o filántropos, para transformarlos en réditos sociales, en mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida de los beneficiarios, aportando en gran manera a la sociedad, en algunas oportunidades, llevando lo que el estado no puede suplir. Por tanto se estima responder si ¿Se puede diseñar un

modelo de direccionamiento estratégico de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno combinando el modelos de gestión con una metodologías ágiles?

El desarrollo del pensamiento estratégico para las organizaciones ayuda al aprovechamiento de las oportunidades en el momento adecuado, por ende, tener un marco de referencia que le permita avanzar en los planes dispuestos también contribuye a mantener un camino claro para alcanzar los objetivos aún más cuando el entorno es altamente variable, volátil y hasta impredecible, allí es donde una validación constante, que no entorpezca la operación, cobra gran relevancia para ir ajustando la ruta adecuada, los esfuerzos necesarios y las innovaciones requeridas para llegar apropiadamente a armonizar los recursos de los donantes con el apoyo de los voluntarios con las necesidades de las poblaciones a ayudar.

Para responder el cuestionamiento, se busca con el apoyo del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas Pérez, R., Garzón, M. & Nieto, M. (2009)., los modelos de gestión estratégica y las metodologías ágiles plantear modelo de direccionamiento estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno que contribuya al desarrollo, a encontrar en la filantropía, tanto de recursos económicos como humanos (voluntariado), impactos significativos en las poblaciones objeto, traduciéndolas en acciones verdaderas como lo plantea Porter (1987) frente a la estrategia “es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”. haciendo un símil, el mercado puede derivarse en dos, el primer, aquel donde los donantes y voluntarios tienen

una participación activa en la financiación de los proyectos y el otro, donde la población objeto requiere de la planeación y ejecución de proyectos que atiendan las necesidades.

También se busca desarrollar cinco pilares al momento de incorporar la administración estratégica, entre los que se encuentra la estratégica organizacional donde se conjugan todos los recursos de la entidad apuntando a obtener los mejores resultados y tomar ventaja de las oportunidades, los planes de acción donde se concretan las acciones que movilizaran las actividades de todos los interesados, el enfoque estratégico que funciona cómo el marco en el cual todas las acciones de los colaboradores y cobran un verdadero sentido con miras a obtener un mismo resultado, el seguimiento y control, como herramienta de mejora continua donde se identifican las lecciones aprendidas, se capitalizan y se aprende para ajustar la nuevas decisiones y planes de acción y por último, potencializar la habilidad de la organización para reaccionar a los cambiantes contextos en los que hoy se desarrollan las entidades.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para Fundación María Luisa de Moreno, basado en la gestión eficiente de recursos y procesos, en búsqueda de la competitividad en un entorno de agilidad actual.

Objetivos específicos

1. Identificar en la literatura los referentes teóricos que enmarcan la investigación obteniendo las variables necesarias para el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico basado en gestión
2. Realizar el diagnostico estratégico de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
3. Diagramar el modelo de direccionamiento estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno a partir de modelos de direccionamiento estratégico basado en gestión y metodologías aporten agilidad organizacional.
4. Generar el plan de trabajo para la implementación del modelo

Justificación

El desarrollo del pensamiento estratégico para las organizaciones ayuda al aprovechamiento de las oportunidades en el momento adecuado, por ende, desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico, le permitirá a la Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM) tener un marco de referencia que le aporte en el avance de los planes propuestos, también contribuye a mantener un camino claro para alcanzar los objetivos aun cuando el entorno es altamente variable, volátil y hasta impredecible, allí es donde una validación constante y ágil, que no entorpezca la operación. Es justo allí donde el modelo cobra gran relevancia, ya que le permite ir adecuando la ruta de trabajo, enfilando los esfuerzos necesarios y las innovaciones requeridas para llegar apropiadamente a armonizar los recursos de los donantes, el apoyo de los voluntarios y las necesidades de las poblaciones beneficiarias.

Se hace crucial la armonización de los tres actores más importantes que tiene la FIMLM y sin duda las entidades sin ánimo de lucro, ya que son ellos quienes con sus aportes tanto en dinero como en bienes, horas hombre, capacidades, experiencia entre otros; articulados adecuadamente por la ESAL, puede generar eficiencia y eficacia al momento de trasladar los beneficios de esas donaciones a lo población que lo requiere o el desarrollo del objeto social de la FIMLM. Por tanto, se requiere trabajar en perspectivas enfocadas en esos aspectos de forma similar como lo presenta la metodología de Kaplan, R., & Northon, D., (1992) Balance ScoreCard que, desde su publicación en los años 90, ha hecho que hoy en día siga vigente por la utilidad trascendental con la administración estratégica abarcando las cuatro perspectivas relevantes en las empresas y la consecución de resultados, por ende incorporarlo a la FIMLM, añade a los buenos resultados conseguidos hasta el momento ampliar los horizontes a estratégicas en diferentes perspectivas que le ayuden a tener una administración holística y adicional al sumar una metodología ágil para el

movimiento eficiente de objetivos y resultados claves en periodos más cortos, que actúe como catalizador sin dejar de lado la visión y el propósito superior.

Un modelo de direccionamiento estratégico que responda rápidamente a las oportunidades, que logre mover la estructura organizacional y conduzca al talento humano a aprovechar las oportunidades o que con total claridad, que en medio lo por venir pueda identificar que es verdaderamente una oportunidad o un distractora para alcanzar sus objetivos, con la posibilidad de rechazarlo sin que tenga el remordimiento empresarial de haberlo dejado pasar porque, no hace parte de los propósitos superiores de la FIMLM, allí los enfoques estarán claros, la dispersión en las actividades diferentes a las primordiales, serán reducidas y el aumento de la productividad será maximizado. Este trabajo está enmarcado en el campo de emprendimiento y gerencia y en la categoría de gestión de proyectos, estrategia y competitividad, aspectos importantes al momento de presentar el modelo.

Marco Institucional

Presentación general de la empresa

La Fundación Internacional María Luisa de Moreno es una entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2000 y tiene como objeto social “trabajar en beneficio de comunidades vulnerables aplicando modelos de intervención social que buscan la transformación de las personas” (Fundación Internacional María Luisa de Moreno - Colombia., 2020). este objeto social está basado en el método “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (Piraquive. M., 2019) que referencia una cultura de valores para el desarrollo del ser humano de autoría de la Dra. María Luisa Piraquive.

Para el año 2022, la FIMLM cuenta con alrededor de 40 empleados, con una cobertura a nivel nacional en los 32 departamentos de Colombia con el aporte de los voluntarios, donde se llevan a cabo las actividades para atender las poblaciones como niñez, adultos mayores, personas en condición de discapacidad y familias vulnerables.

Referentes estratégicos

El planteamiento estratégico desarrollado por la fundación para el 2025 ha generado que la misión de la Fundación sea: “La Fundación Internacional María Luisa de Moreno es una entidad sin ánimo de lucro que ofrece a nivel mundial una mano amiga ayudando a los más necesitados, mediante el diseño de modelos de intervención social, buscando la transformación del ser humano, basados en una cultura de valores y principios, para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable.” (Fundación Internacional María Luisa de Moreno [FIMLM]–Colombia).

Así mismo la visión es: “La Fundación Internacional María Luisa de Moreno seguirá siendo una organización mundial, reconocida y posicionada por una gestión que continúa traspasando fronteras, fortaleciendo competencias y habilidades humanas, sociales, ocupacionales y productivas; generando confianza y credibilidad, sustentada en la corresponsabilidad, transparencia, efectividad y solidaridad.” (Fundación Internacional María Luisa de Moreno [FIMLM]–Colombia).

La cultura de la fundación está enmarcada dentro de ocho valores corporativos que guían el comportamiento de los empleados y voluntarios participantes de la fundación son: solidaridad, justicia y equidad, tolerancia, respeto, responsabilidad, honestidad, compromiso, servicio. Para cumplir el objeto social de la fundación, esta “desarrolla su labor social a través de tres líneas estratégicas enfocadas en educación, ayuda humanitaria y bienestar social, emprendimiento y productividad.” (Fundación Internacional María Luisa de Moreno [FIMLM]–Colombia).

Estas actividades de desarrollo humano también han tenido impacto en otros lugares por medio de actuaciones homólogas en países como: Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, España, Inglaterra, México, Panamá, Perú, Inglaterra y Suiza. Adicionalmente se han realizado actividades en Bolivia y desde Inglaterra y Suiza se han logrado gestionar ayudas atender las necesidades de comunidades vulnerables en Camerún – África, también en Bangalore en India y Shanghai en China. (Fundación Internacional María Luisa de Moreno [FIMLM]–Colombia)

Estructura organizacional

Figura 1 Organigrama de la FIMLM



Fuente: Elaboración propia

La Fundación Internacional María Luisa de Moreno está organizada con una estructura funcional especializada en el aporte social a las poblaciones vulnerables, de igual forma se ha establecido un desarrollo de las actividades por medio de diez programas institucionales

Educación:

- Construcción de Escuelas
- Mi Nueva Familia
- Convenios Educativos

Ayuda Humanitaria:

- Brigadas de Salud
- Jornadas de Apoyo
- Construcción de Viviendas

Emprendimiento:

- Despertar Humano
- Despertar Productivo
- Despertar Emprendedor
- Inclusión Personas con Discapacidad

(Fundación Internacional María Luisa de Moreno [FIMLM]–Colombia)

Tabla 1 Servicios ofrecidos por la FIMLM

Líneas	Programas	Servicios
Estratégicas		
Ayudanos a Educar	Construcción de Escuelas	Construye, adecúa y dota instituciones educativas públicas en los sectores más apartados y vulnerables, donde residen diversas comunidades, entre ellas, las minorías y etnias indígenas, en su mayoría ubicadas en zonas rurales marginadas y olvidadas, y cuyos habitantes viven en condiciones de vulnerabilidad.
	Mi Nueva Familia	Genera patrocinio educativo a través del cual niños y jóvenes, que no cuentan con los mínimos indispensables para culminar su educación básica, pueden disfrutar de las condiciones necesarias para la permanencia y desarrollo efectivo de su ciclo escolar.
	Convenios Educativos	Este programa brinda oportunidades para que las personas puedan acceder a una buena educación. A través de convenios con instituciones educativas en Colombia y el extranjero, se establecen alianzas de cooperación con las que se ofrecen descuentos y beneficios para diferentes niveles educativos en modalidad presencial, virtual y a distancia.
Ayudanos a Ayudar	Brigadas de Salud	Tiene el propósito de ayudar a miles de colombianos a lo largo y ancho del país para que puedan acceder a los servicios fundamentales de salud, debido a que las condiciones geográficas donde habitan no se los permite.
	Jornadas de Apoyo	Nace como una iniciativa social que busca beneficiar a diferentes grupos poblacionales en condiciones de

		vulnerabilidad, con la implementación de estrategias de ayuda humanitaria y sensibilización.
	Construcción de Viviendas	Entregar a las familias vulnerables un cambio de vida para que cuenten con viviendas dignas, completamente dotadas con todo lo necesario para un mejor desarrollo y calidad de vida
Familias Productivas	Despertar Humano	Busca el crecimiento personal, con el que se promueve un despertar en cada participante mediante un proceso de auto-reconocimiento y valoración de las propias capacidades, para desarrollar y fortalecer competencias humanas y sociales reflejadas en un actuar fundamentado en la ética y los valores.
	Despertar Emprendedor	Ayudar a que hombres y mujeres descubran sus habilidades humanas, sociales y de emprendimiento, que les permita estructurar un modelo de negocio que encuentre como fundamento el desarrollo humano, la organización y la innovación, para alcanzar el cumplimiento de su proyecto de vida personal y familiar.
	Despertar Productivo	Desarrolla y fortalece los emprendimientos desde la promoción de habilidades empresariales y ocupacionales para la generación de ingresos con un enfoque humano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su entorno.
	Inclusión - PCD	Las personas con discapacidad aprenden a descubrir sus capacidades y a ser autónomas. De esta manera, se reducen las barreras de comunicación, educación, aceptación social y acceso laboral dentro de la sociedad.

Marco de Referencia

Los seres humanos han usado sus recursos desde tiempos inmemorables para obtener ventaja de las situaciones a las que se enfrentan, sin embargo, llevar esto a las entidades y a las empresas; ha sido una tarea que viene desde el siglo pasado, esperando que la organización de los recursos y los entornos sean los mejores ecosistemas para el crecimiento y el alcance de estados diferentes a los que se encuentran, por tanto para comprender mejor el marco en el cual los modelos de planeación estratégicos se desenvuelven, se presentan los siguientes conceptos.

6.1. Estrategia

En la pluralidad en la que el ser humano se desarrolla hoy en día, donde el acceso a la información se hace más rápido, los datos están por doquier, los inventos, la generación de ideas se hacen con más regularidad que en años anteriores; allí es donde la diferenciación genera ese punto de diferencia, el gran trabajo no es solo la innovación, es lograr mantenerla en el tiempo, que sea sostenible, duradera; ser diferentes amplía la perspectiva para mantener el éxito. Cuanto más en términos empresariales, donde la apertura de los mercados se hace más estrecha, donde los portafolios de productos o servicios se hacen mucho más extensos, donde los clientes pueden tomar decisiones basadas en las buenas o malas experiencias de otros usuarios.

Es así como, tener claro el: qué y cómo se hacen las cosas para las partes interesadas, resalta las buenas actividades empresariales. Treacy, M. y Wiersema, F. (1999) para dar una definición de estrategia mencionan: “Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado”, sin embargo, no es posible solamente tenerlas definidas, tener claro cuáles son esos efectos diferenciadores, debe llevarse a la acción, ponerlas en marcha y muy bien lo define Porter (1987) al referir que, la estrategia “es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para

establecer una diferencia sostenible en el mercado”. Y esta definición, la lleva a un estadio mayor al proponer que dicha claridad debe enmarcarse en acciones Porter (1987) “la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”. Dichas acciones deben estar acompañadas de enfoque de organización.

6.2. Enfoque estratégico

El enfoque estratégico que tienen las entidades, generalmente basado en la misión o propósito superior, visión y un marco de valores, son el preámbulo, la simiente, la estructura básica de su proyección corporativa, generalmente la misión define el momento de inicio donde se encuentra el “por qué”, la razón de ser de la organización, la misión o propósito general de las instituciones generalmente permanecen en el tiempo, ya que se entiende que es el verdadero ser por el cual se ha creado la institución; de otro lado la visión presenta un resultado a mediano plazo que afina las decisiones y actividades a realizar en un periodo no tan prolongado, estas dos perspectivas de la empresa emulsionada con los valores corporativos, son aquéllos que se estima marquen con importante acento la cultura organizacional de las personas que realmente ponen en marcha todo el enfoque empresarial.

Tabla 2 Conceptos de la Administración Estratégica

Término	Definición
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.
Meta	Afirmación general del fin.
Objetivo	Cuantificación o afirmación más precisa de la meta.

Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una «ventaja competitiva».
Estrategias	Dirección a largo plazo.
Modelo de negocio	Cómo «fluye» la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones. • Modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Johnson, G., Sholes, K Whittington, R., (2026)

Administración estratégica

El concepto básico de la administración, que a la fecha ha tenido una gran evolución, mencionaba que “planear, organizar, dirigir y controlar” (Fayol, 1987) permitía a las empresas avanzar en las metas propuestas, sin embargo, en las últimas décadas, el término administración estratégica ha tomado gran relevancia ya que se anticipa a conjugar todos los recursos con los que cuenta una entidad, el entorno, el contexto en el que evoluciona la empresa como aporta en su estrategia de alcanzar los resultados esperados Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013) define la administración estratégica como: “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno)”. Esta administración se ve tangible en el plan estratégico de la empresa.

Sin embargo, la planeación también tiene grados de madurez, mientras se va iniciando en el proceso empresarial, las organizaciones también van cambiando sus metas y la forma de tecnificar los planes a futuro; esa visión a futuro o a largo plazo también llamada planeación estratégica, va avanzando con la experiencia, con la confianza que las metodologías van aportando

a las empresas. Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013) presenta cuatro etapas de la planeación antes de llegar a un estadio más tecnificado y a largo plazo estas son:

Etapas 1. Planificación financiera básica

Es la parte más esencial de las organizaciones, pensar en el comportamiento financiero, se tienen en cuenta las actividades y los recursos invertidos, así como los ingresos reportados por los departamentos de ventas, estimados económicos, tributarios, se realizan el inventario de las actividades de la empresa para establecer los valores más adecuados. Estas estimaciones por lo general, abarcan espacios de un año. Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013)

Etapas 2. Planificación basada en pronósticos

Para esta etapa, la planificación financiera no aporta la información suficiente para ampliar los plazos de planeación a largo plazo, se hace necesario clasificar los presupuestos por iniciativas o proyectos, refiere el autor que “los administradores intentan proponer planes a cinco años. En ese momento consideran proyectos que abarcan más de un año.” Se ponen a consideración además de la información interna, los datos del contexto en una sola matriz de planeación, para esto también es importante que se invierta un tiempo considerable para que los planes crucen entre sí, que las variables adoptadas tengan correlación, según Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013) entiende que el tiempo estimado que puede abarcar este tipo de planeación puede llegar a ser de tres a cinco años. Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013)

Etapas 3. Planificación (estratégica) orientada por el entorno:

La siguiente etapa que puede vivir la empresa en su proceso de madurez de la planeación, puede ser la planeación estratégica, se hace evidente que responder a los mercados, a los cambios de contexto, la respuesta los mercados, a las necesidades de los clientes. Generalmente en esta etapa la alta dirección toma gran importancia en la planeación, toma las riendas de este proceso, el

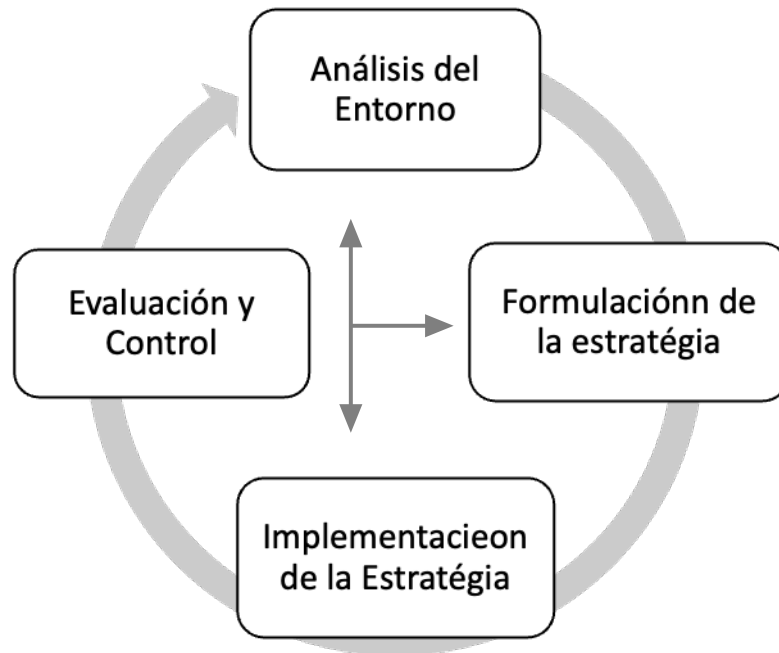
aporte de asesores en nuevas técnicas también está a la orden del día, la participación de quienes administran en niveles superiores es de forma protagonista, esto lleva a que los demás niveles de las organizaciones sientan una brecha entre lo que se hace y lo que se planea, así como la etapa anterior, el tiempo estimado está entre los tres y cinco años, busca la actualización de los planes propuestos. Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013)

Etapa 4. Administración estratégica:

Para este momento, la evaluación de los planes estratégicos de las etapas anteriores, quizá haya dejado algún grado de aprendizaje, dentro de ellos que la estrategia debe estar en el conocimiento de todos los niveles de la empresa, deben tener aspectos de detalle para la implementación, puntos de evolución, actividades de seguimiento y control. También se contempla que el equipo asesor de la planeación se constituye con personas tanto internas como externo que comprenden mejor las dinámicas de la organización y del contexto empresarial. Es más fácil encontrar los planes estratégicos en sistemas de información local de la empresa, esto permite la participación de otros niveles jerárquicos aporten a la construcción de los planes estratégicos, pueden haber debates que afinen los planteamientos de proyección. Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013).

Modelo de administración estratégica

Figura 2 Modelo Básico de Administración Estratégica

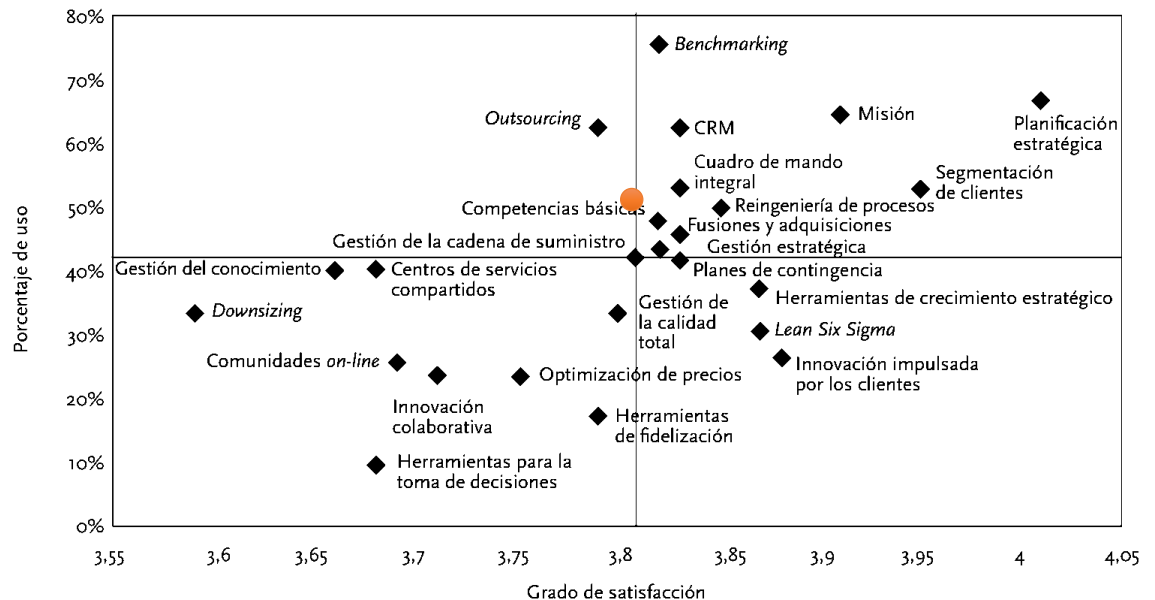


Fuente: Elaboración Propia a partir de Wheelen, T. L., Hunger J.D.(2013)

Cuadro de mando integral

Dos décadas después de la publicación del *Balanced Scorecard* por Kaplan, R., & Northon, D., (1992) en el artículo escrito en la revista *Harvard Business Review*, ha tenido una evolución importante el ajuste de la estrategia en las cuatro perspectivas que presenta este marco de referencia, un marco que se ha mantenido a lo largo de casi treinta años, podría presentarse como una herramienta con un grado importante de certeza para la toma de las decisiones. Así lo presenta Bisbe, J., (2010), cuando describe la evolución que ha tenido este marco para la planeación estratégica de las grandes compañías. En este aspecto, la flexibilidad al momento de ajustar las perspectivas sugeridas por el marco, han permitido una aplicación alta en una variedad de entidades

Figura 3 Bain and Company (2009) Management Tools 2009 And Executive's Guide



Fuente: Tomado de La mayoría de Edad del Cuadro de Mando Integral Biside, J.,(2010)

Federico Gan, J. T. (2012). Así introduce el tema para desarrollar la comprensión del cuadro de mando integral al mencionar que las perspectivas permiten tener claridad y estructura. Esta estructura está enmarcada en cinco principios que desarrollaron Kaplan, R., & Norton, D., (2001) al mencionar:

1. Traducir la estrategia en términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Estos fueron los principios que fortalecieron el cuadro de mando integral, entendiendo que las estrategias que cada empresa adopta aporta a sus objetivos, sin embargo, en cada implementación es posible ver estos comportamientos:

Figura 4 Implementación del Cuadro de Mando Integral



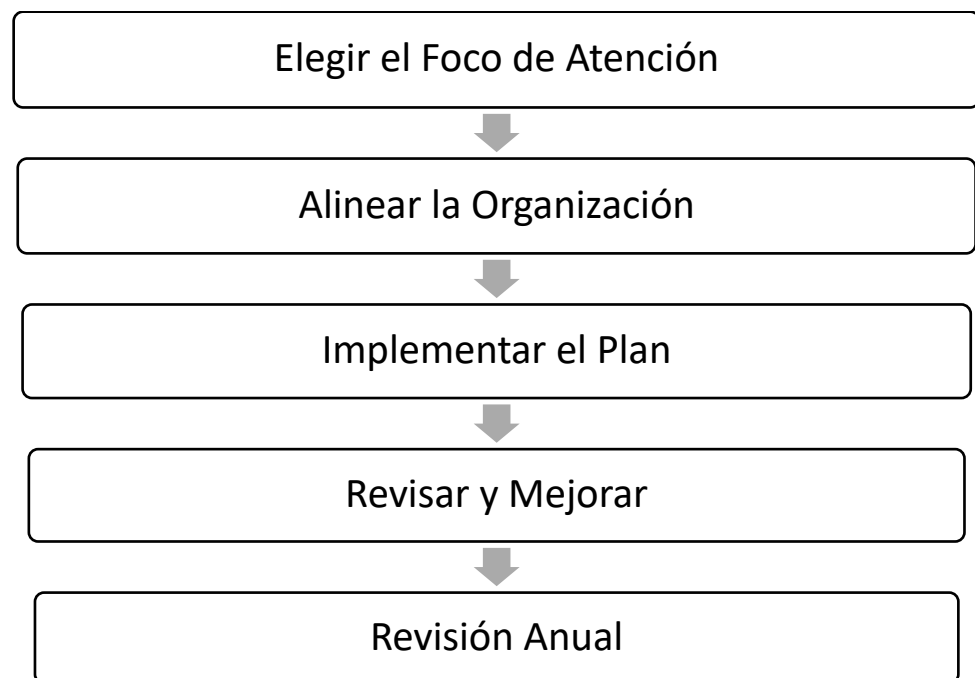
Fuente: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Kaplan, R., & Norton, D., (2001)

Hoshin Kanri

Es un sistema de gestión que busca armonizar dos grandes aspectos para el desarrollo de las entidades, por un lado, está la dirección estratégica y por otro lado se encuentra los aspectos relacionados con la gestión operativa. Esta combinación busca el adecuado despliegue de los objetivos y los medios que pueden facilitar el camino para llegar al cumplimiento de la visión planteada por la entidad. Este sistema fue desarrollado por Akao, Y., (1991), *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Este sistema presenta cinco fases para el desarrollo del sistema de gestión, inicia con la identificación donde se quiere tener enfoque, para ello se necesita desarrollar la etapa del análisis situacional, establecer la visión de la organización y así saber en donde se quiere atender estratégicamente. La siguiente fase busca alinear la organización desarrollando los objetivos primordiales con temporalidad a corto plazo, el desarrollo de los

medios para conseguir estos objetivos, otra etapa muy importante es la del despliegue de dichos objetivos logrando sintetizar el plan para una mejor comprensión. Después se realiza la implantación del plan, para esa implementación se realiza con el ciclo PHVA por sus iniciales en español Planear Hacer, verificar y Actuar que también es utilizada en la revisión y mejora que constituye la antepenúltima fase, por último, la revisión anual, así como lo presenta la siguiente ilustración.

Figura 5 Procesos de validación anual – Hoshin Kanri



Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz, A & Nájjar, J., (2004)

6.3. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico en un estadio mayor de la actividad estratégica, en ese sentido Camacho (2022) expresa que “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”, por tanto, es allí donde los esfuerzos de la alta dirección deben

enfocarse para que todo el sentir de la organización este alineada y así pasar de una planeación clásica, o como se mencionó anteriormente de las etapas preliminares, a una que le permita tener una visión holística de toda la actividad estratégica, verificación de los ecosistemas de crecimiento de la organización, existe una correlación entre el planteamiento estratégico y el crecimiento empresarial. El cual se fortalece al interactuar en las etapas de dicho direccionamiento, con un alcance amplio.

Este, promueve la interacción de todos los recursos, oportunidades, de los posibles caminos por donde transitar sin perder de vista el contexto interno como externo, con la claridad de obtener un mismo resultado y que toda la organización apunte a los mismos fines, así lo presenta Aguilera, A., (2010) al definir que: “las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización”. Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013) al definir que la cuarta etapa de la planeación “La administración estratégica” busca la mirada de todos los niveles de la entidad para garantizar un contexto más amplio que el que pueda tener solamente la alta dirección.

Organizaciones ágiles

La agilidad empresarial es aquella capacidad que tiene una entidad para generar de forma muy rápida la adaptación a las circunstancias tanto internas como externas de una organización para adaptarse a un mundo en rápido cambio.

Objetivos y Resultados Clave

Los OKR por sus siglas en inglés (*Objective Key Results*) es un sistema de gestión que permite establecer y hacer seguimiento de objetivos a corto plazo, generalmente se establecen de

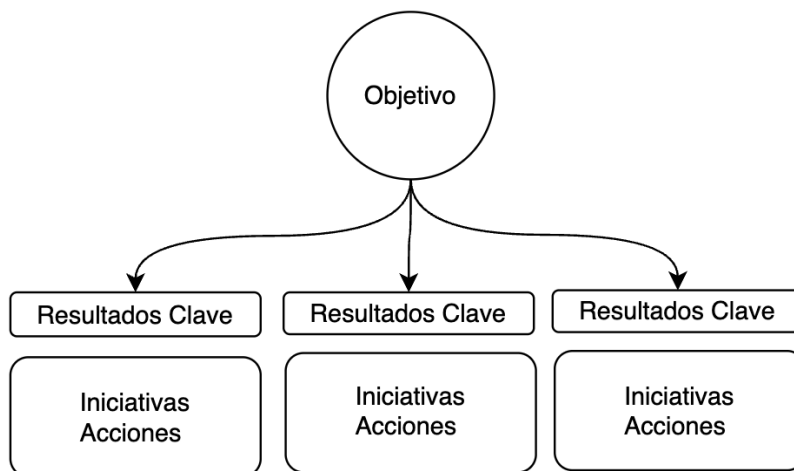
forma trimestral Doerr, J., (2018) propone que son “un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa”, su versatilidad le ha permitido ser implementado en organizaciones con variedad de objetos sociales, ya que proporcionan a quienes lideran una visión más precisa de los aspectos más ocultos de la entidad

Para potenciar los OKR, Doerr, J., (2018) presenta “Superpoderes “ sin ellos los esfuerzos pueden ser identificado por un segmento pequeño de la entidad, por lo tanto se espera que en el ciclo de los OKR se tenga presente:

- Centrarse y comprometerse con las prioridades
- Coordinarse y conectar para trabajar en equipo
- Realizar el seguimiento de las responsabilidades
- Exigirse lo imposible
- Gestión Continuada del rendimiento
- Cultura empresarial

Es importante tener en cuenta que para potenciar los OKR es necesario tener

Figura 6 Esquema de Objetivos y Resultados Clave (OKR)



Fuente: Elaboración propia

Project Management for Results (PM4R) Agile

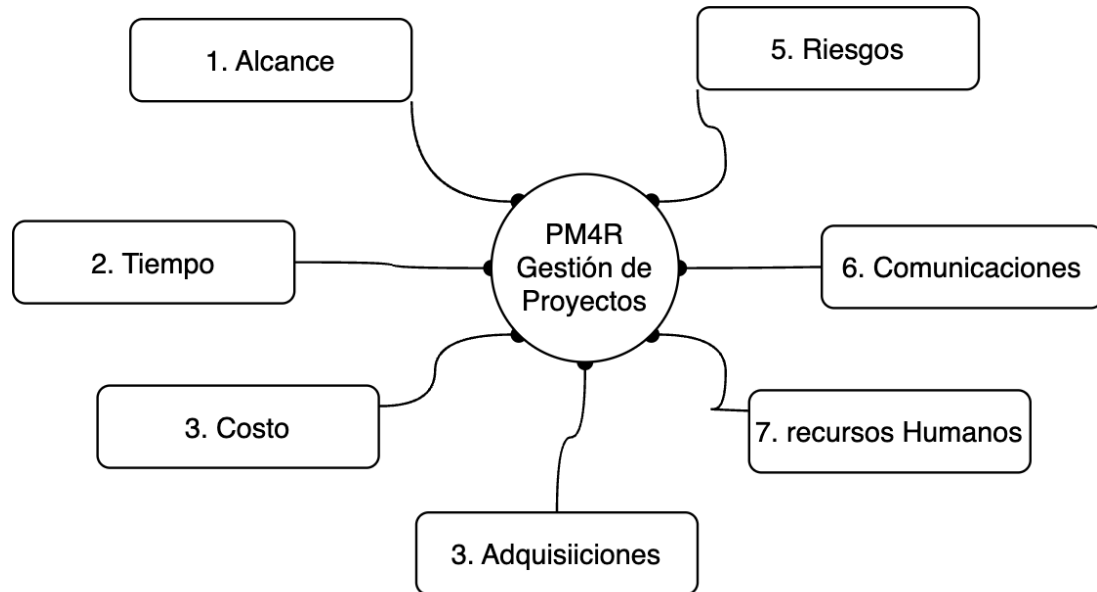
Project Management for Results (PM4R) Mondelo, E., & Sánchez R., (2020) es una herramienta compilada por la Academia del banco Banco Interamericano de Desarrollo, con la intención de fortalecer las capacidades de fortalecer la gestión de proyectos sociales, tomando como base el PMI y las mejores prácticas internacionales , una metodología reconocida en el mundo de los proyectos, a diferencia entre el PMI y el PM4R son las iteraciones para ir identificando los ajustes necesarios para llegar al cumplimiento de los objetivos, para ello aes el Programa de fortalecimiento de capacidades en gestión de proyectos de desarrollo del BID. PM4R reúne las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos y propone herramientas sencillas de fácil aplicación, pero con alto impacto en la ejecución de los proyectos.

Esta herramienta presenta cinco pasos para el desarrollo del plan PM4R Agile

- Análisis de los elementos existentes
 - Formación de equipos de trabajo
 - Estructura de Desglose de Trabajo
- Selección de los trabajos prioritarios
 - Selección de trabajos por Prioridad, criticidad y alcance
- Desarrollo del plan
 - Se establece un horizonte de tres meses
- Asignación de responsabilidades
 - Asignación de paquetes de trabajo
- Implementación del plan
 - Ejecución de los *sprints*

La siguiente figura se presentan los enfoque que PM4R Agile tiene establecido para el desarrollo de los proyectos sociales para américa lanita y el caribe, estos componentes permiten tener una mira holística del proyecto y sus partes más importantes.

Figura 7 Esquema de gestión de proyectos PM4R



Fuente: Elaboración propia

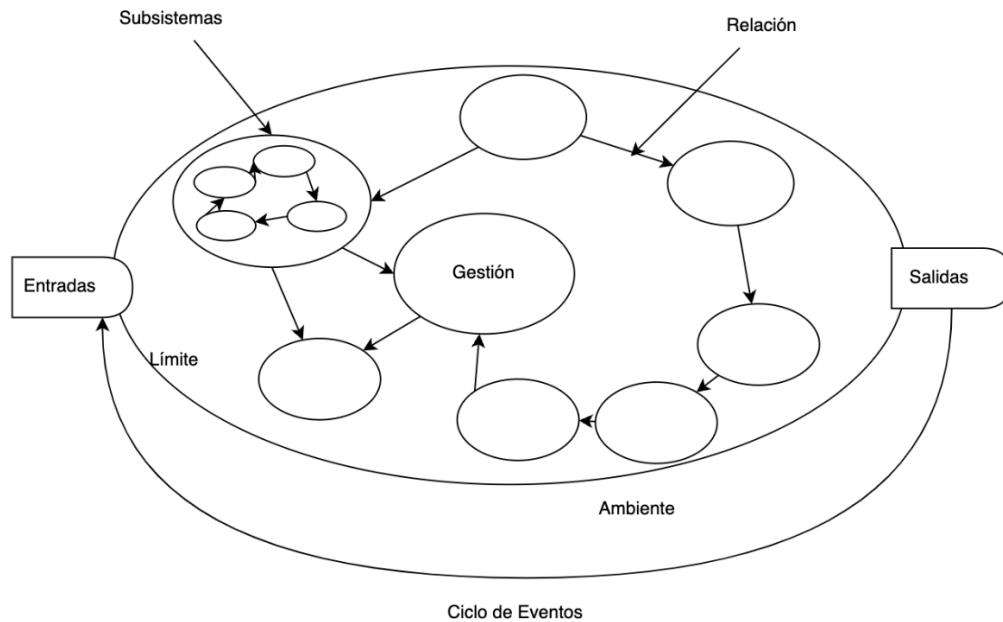
Teoría de Sistemas.

Uno de los aspectos más importantes en la Teoría de Sistemas de propuesto por Ludwig von Bertalanffy, hace referencia a la idea de que los sistemas pueden ser organizados en diferentes niveles de jerarquía. Eso se traduce en que los sistemas los sistemas pueden ser parte de sistemas más grandes o pueden estar en sub-sistemas más pequeños. Este enfoque jerárquico es importante para entender cómo los sistemas interactúan y cómo se pueden analizar y gestionar de manera más eficiente y quizá más eficaz.

Según Jackson, M. C. (2003) Al análisis de dicha jerarquía en los sistemas es de vital importancia para enfrentar problemas complejos y así administrar organizaciones más eficientemente, ya que se cuenta con un levantamiento de la forma como pueden interactuar dichos

sistemas permitiendo la toma de decisiones con mejor información permitiendo el desarrollo de estrategias más sólidas.

Figura 8 Interacción de los Sistemas



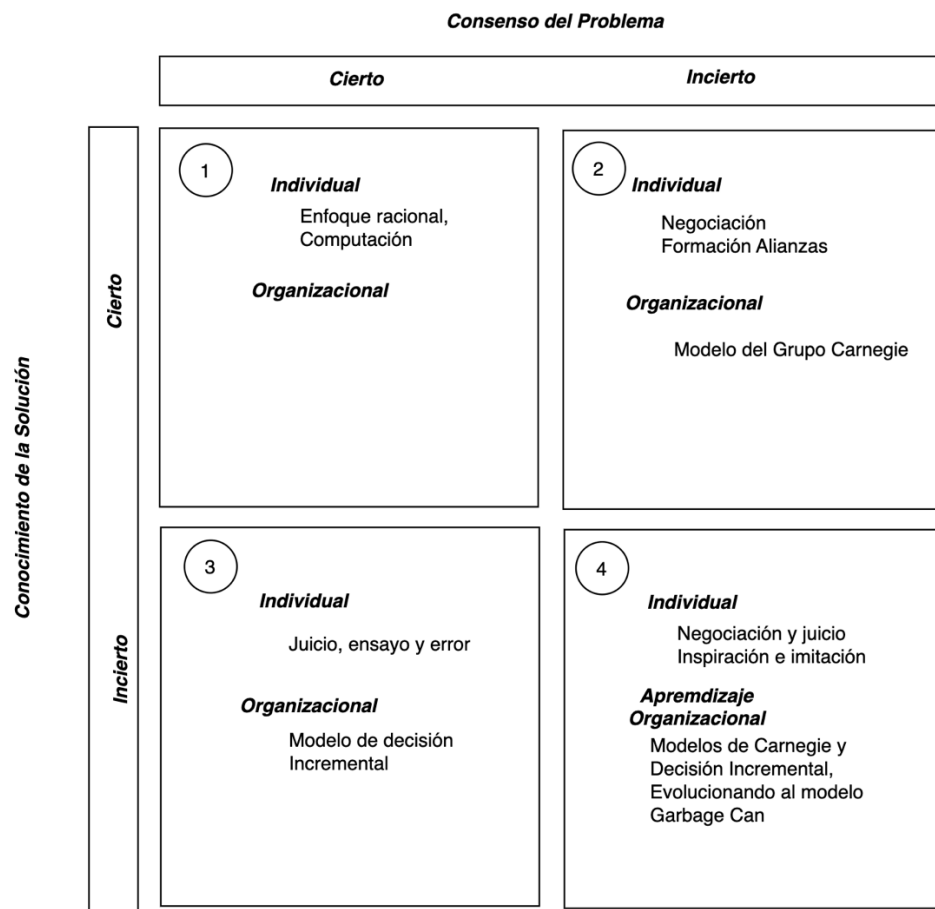
Fuente: Elaboración propia a partir de *Systems Thinking: Creative Holism for Managers* Jackson, M. C. (2003).

Teoría de la Contingencia.

Generalmente cuando las personas tienen éxito en alcanzar objetivos, es muy fácil intentar reproducir las mismas acciones en diferentes contextos y es allí donde se haciendo lo mismo se pueden generar fracasos. La contingencia según Daft, R., (2008) quiere decir que una cosa depende de otras y específicamente para que las entidades sean efectivas debe haber “*goodness of fit*” lo que podría interpretarse como holgura entre la estructura y el entorno lo que puede evidenciar que la teoría de la contingencia hace referencia a “*it depends*”, y se acentúa más en estos momentos de volatilidad, de incertidumbre.

Es importante tener en cuenta que para afrontar esos “depende” ya que no existe una única forma de afrontar las situaciones o resolver los problemas, se presenta una matriz de dos dimensiones (1) el consenso sobre el problema y (2) el conocimiento técnico sobre los medios. Daft, R., (2008) sugiere que la validación y análisis de las entidades en función de estas dos dimensiones puede ser el enfoque más adecuado para tomar decisiones.

Figura 9 Matriz de Contingencia

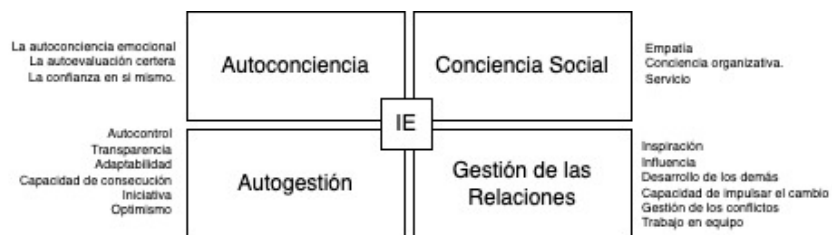


Fuente: Elaboración propia a partir de Organization Theory and Design Daft, R., (2008)

Liderazgo Emocional

Es importante identificar antes del liderazgo emocional precisar sobre la inteligencia emocional, Goleman, D., (1996) la identificaba como la capacidad de reconocer sentimientos en sí mismos y en los demás, esta es la base del liderazgo emocional donde la interacción con los demás presenta patrones necesarios de comportamiento entre las relaciones, de allí se considera validar el coeficiente emocional que trata de desplegar cuatro perspectivas de dicho liderazgo.

Figura 10 Competencias de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de El líder resonante crea más Goleman, D., (2013)

Adicional a los seis tipos de liderazgo identificados por Goleman, visionario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante y dominante; es indispensable que se tenga un desarrollo de las competencias de liderazgo claras, este tipo de liderazgo es importante al momento de abanderar iniciativas y aún más cuando se trata de iniciativas sociales y filantrópicas que requieren inspiración, entusiasmo, teniendo conexión emocional real y verdadera con los equipos de trabajo. Para fomentar el liderazgo resonante también requiere de comunicación asertiva y efectiva ya que la mayor parte del liderazgo es la precisión en la información oportuna y clara

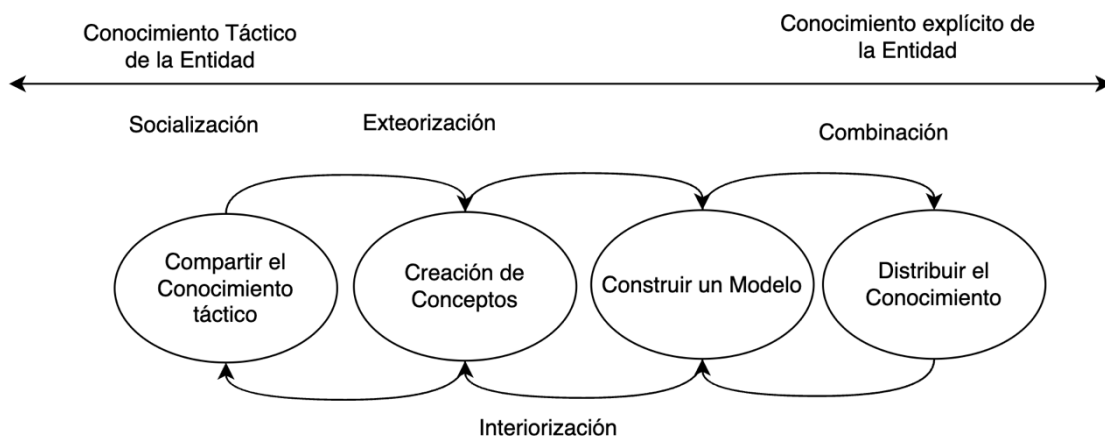
Gestión del Conocimiento

Uno de los pilares o activos más importantes que tiene todas la entidades sin importar el sector o el objeto social, es el conocimiento y de allí que gestionarlo se ha convertido en todo un

reto, más cuando parte de ese conocimiento se comparte con voluntarios, aquellas personas que están dispuestos a donar su tiempo, sus conocimientos y además su esfuerzo físico, esto hace que gestionar el conocimiento sea todo un reto por tanto este modelo propone incorporar la forma como (Ikujiro Nonaka y Hirotaka, 1995) Takeuchi plantean el incremento de las capacidades dinámicas en torno a la gestión de conocimiento, teniendo en cuenta sus tres perspectivas, socialización exteriorización y combinación; para operativizar el proceso de gestión del cambio con lo que se apoya en cinco fases: Compartir el conocimiento de las acciones o conocimiento táctico, luego la consolidación por medio de la creación de conceptos claros para luego apoyar esos conceptos con la debida justificación que permita solidificar el conocimiento y convertirlo en un modelo o referentes para llegar al momento de la distribución del conocimiento.

Tal como lo plantean los autores, este ciclo que para ser precisos se convierte en un espiral donde la entidad va ampliando cada vez más el conocimiento tanto táctico como explícito que le va dando madurez y robustez en las interacciones.

Figura 11 Fases creación de conocimiento organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de *The Knowledge creating company* Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995)

Diseño Metodológico

Para el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico como intervención empresarial para Entidades sin Ánimo de Lucro se tendrán en cuenta las siguientes herramientas y metodologías a partir del diagnóstico empresarial o análisis situacional.

Esta intervención tiene como un propósito la aplicación en la Fundación Internacional María Luisa de Moreno, de igual forma se estima que dicha intervención sea de carácter descriptiva ya que se tiene alcance respecto a diseñar el modelo de direccionamiento estratégico; teniendo en cuenta que los datos analizados serán tanto cuantitativos y cualitativos. Esto enmarca el desarrollo dentro de una investigación deductiva ya que se parte de un interrogante general con la intención de resolver la combinación de dos metodologías para la generación de un modelo. Así las cosas, el desarrollo de la intervención se realizará para un periodo específico en el año 2023.

Diagnóstico Organizacional

Análisis externo

Para determinar el análisis externo se seleccionó la matriz PESTEL, que presenta desde varias ópticas los factores que influyen en la ejecución de los planes estratégicos de las entidades. El desarrollo se realizó en dos etapas, la primera etapa se fortalecieron las competencias de los empleados por medio de capacitaciones, talleres que permitieran tener conocimientos claros al momento de diligenciar las matrices y en segunda instancia donde se diligencio la matriz por todos los empleados de la fundación, lo que permite tener las perspectivas de todas las aristas organizacionales, por medio de mesas de trabajo dirigidas para guiar el proceso de conceptualización y registro de la matriz.

Análisis PESTEL

Una de las herramientas más utilizadas para realizar el diagnóstico general enfocado en el entorno, es el análisis PESTEL, Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A. (2012). por medio de la cual se miden desde varias perspectivas en algunos casos únicamente se enfocan en cuatro aspectos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, sin embargo, para estos momentos se han considerado dos factores adicionales, Ecológicos y Legales, representan una oportunidad de explorar los cambios del entorno para obtener métricas y complementar el desarrollo sostenible.

Factores Políticos

Las entidades realizan sus actividades bajo condiciones políticas de los países, las regiones y hasta de entornos más concretos, así es como el gobierno y otras entidades pueden generar oportunidades, beneficios o, por el contrario, dificultades y cargas, no solo tributarias sino restricciones en la operación.

Existencia de programas sociales enfocados con las trece actividades meritoria implementadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con la Ley 19 de 2016, lo que permite a las instituciones sin ánimo de lucro interactuar con entidades territoriales para la incursión en convenios de asociación para el apoyo a las poblaciones vulnerables.

Por otra parte, los periodos electorales pueden afectar directamente las actividades en los convenios de asociación, ya que los planes de gobierno están diseñados con enfoques específicos para obtener los resultados esperados, lo que conlleva a ajustar los proyectos y programas para ajustarse a los enfoques antes mencionados.

Factores Económicos

Se puede evidenciar que la cooperación internacional juega un papel muy importante al momento de apalancar proyectos sociales, sin embargo, para las entidades de menor envergadura

se convierte en un reto de crecimiento ya que requiere personal idóneo para la formulación de proyectos que satisfagan los requerimientos de las fuentes de financiación

Desde la perspectiva local, la recesión económica actual después de la pandemia la cual ha hecho que se aumenten los niveles de inflación y las tasas de interés, genera una reducción significativa en la voluntad filantrópica de las personas naturales para el financiamiento de programas y proyectos sociales, generando así un retroceso en las atenciones a los beneficiarios y las comunidades donde la brecha económica se hace más fuerte, de igual forma las condiciones en las que se desarrolla las empresas, personas jurídicas que buscan beneficios tributarios y adicional un aporte a los programas de responsabilidad social empresarial, se ve limitada por los resultados de la economía nacional e internacional.

Factores Sociales y demográficos

Para las entidades sin ánimo de lucro es de vital importancia la caracterización de las poblaciones a las cuales dirige los esfuerzos, así como la perfilación de los donantes tanto personas naturales como jurídicas, adicional es importante realizar esfuerzos para mantener actualizados los datos de caracterización, ya que eso le da vigencia a los proyectos en ejecución o aquellos que estén en procesos de planeación, de esta manera tanto las oportunidades de financiación como las de impulsar cambios en la población objetivo será más vanguardista; también es importante la participación de los actores involucrados en todo el objeto social de la Fundación para realizar una mejora continua de las formas de intervención social.

Otro aspecto que permite tener una hoja de ruta clara es el levantamiento de mapa de actores según (GIZ GMBH, 2015) es un factor de éxito al momento alcanzar la cooperación internacional, es fundamental que la Fundación realice el levantamiento de forma holística para determinar campos de acción, oportunidades de implementación de programas o financiamiento de

los mismos, así mismo fortalecer cuáles son los comportamientos que tienen las personas que interactúan con la entidad, conocer esos elementos como la edad, los índices de natalidad, la distribución geográfica, las condiciones étnicas, la brecha en la distribución de la riqueza y otros factores que influyen en la forma como las personas reaccionan en el entorno.

La extensión de los esfuerzos sociales de la Fundación también se ven fortalecidos por el equipo de voluntarios que aportan en conocimiento, tiempo y experiencia para llevar a cabo los fines sociales de la entidad, por tanto, se requiere una inversión importante en capacitación, fortalecimiento de habilidades blandas y prácticas de atención psicosocial puesto que son ellos quienes interactúan directamente con los beneficiarios y población en general.

Factores Tecnológicos

La implementación de sistemas de información para la automatización de procesos y agilidad de los resultados se ha visto menoscabada en la medida que la cobertura de internet, Colombia sufre una brecha importante en materia de servicios públicos como lo plantea López, L., (2019), por tanto, se requiere fortalecer mecanismos alternativos para recaudar información en territorio que permita ser analizada en forma asincrónica y evidenciar los impactos de los proyectos en las poblaciones.

Es importante la implementación de mejora continua en materia de ciberseguridad, teniendo en cuenta se exponen de forma más inmediata los datos recolectados por la Fundación, lo que demanda la robustez de los sistemas de seguridad de la información garantizando siempre la confidencialidad de los datos, la buena custodia y de igual forma la eliminación responsable de los datos cuando así se requiera.

De igual forma se busca la ampliación de la oferta de formación virtual tanto para los voluntarios como para la población objeto teniendo en cuenta que se reducen los costos en desplazamiento para la implementación y la ampliación de la cobertura se hace más grande permitiendo que el acceso a la información y el fortalecimiento de las capacidades de la población objeto.

Factores Ecológicos

La digitalización de la documentación y su desmaterialización son factores que aportan directamente a la reducción del consumo de papel y de igual forma a la agilidad de procesamiento de la información.

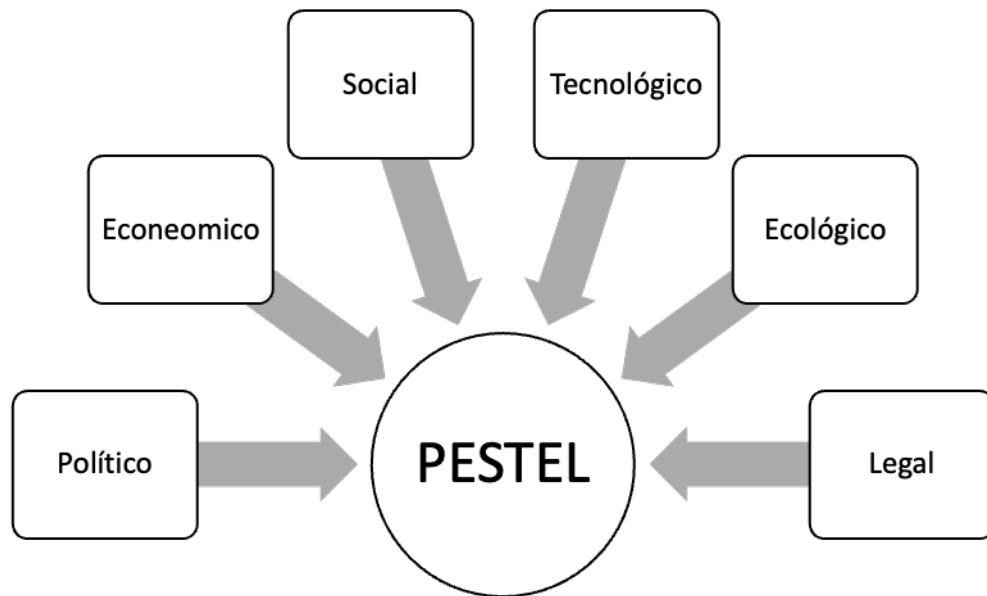
Incorporar dentro de las actividades de intervención social temas directamente relacionados con la sensibilización de la conciencia ambiental y acciones frente al cambio climático, es parte del compromiso que todas las entidades deben tener.

Factores Legales

Uno de los grandes cambios de los factores legales fue la modificación en los incentivos que tenían los donantes al tratar las donaciones como una deducción de la renta, se ve afectada cuando el ente regulador cambia su naturaleza dándole un tratamiento de descuento tributario, lo que impacta la liquidación de dicho impuesto.

La implementación de modelos de transparencia en las entidades sin ánimo de lucro, modificación implementada desde el año 2021 ha traído oportunidades de mejora organizacional y una mejor forma de presentación de rendición de cuentas frente a la sociedad, los donantes y las entidades regulatorias, mostrando las formas

Figura 12 Componentes para el análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir de Parada, P., Parada Torralba, P. (2017)

Análisis interno

Para la identificación de los aspectos internos de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno, se recurrirá a la encuesta, una de las técnicas más usadas para la recolección y análisis de los datos de una población específica en el cual se espera que explorar o encontrar una serie de parámetros para medir, algunos de sus ventajas según Casas. J., (2002) son: 1) La aplicación de forma masiva como técnica de muestreo, 2) Selección de una gran variedad de temas que aporten al objetivo final de aplicar dicha encuesta 3) Recoger los datos normalizados, lo que ayuda al análisis estadístico de la información.

Tabla 3 Población, muestra y ficha técnica

<i>Características</i>	<i>Descripción</i>
<i>Periodo de recolección de datos</i>	Enero a marzo de 2023
<i>Ciudad de aplicación</i>	Bogotá D.C.
<i>Cargo de las personas entrevistadas</i>	Coordinadores de áreas y programas, empleados
<i>Población</i>	38
<i>Nivel de confianza</i>	99%
<i>Grado de Precisión</i>	1%
<i>Medio de Recolección</i>	Encuesta virtual

Fuente: Elaboración propia

Identificación de las variables

Para diagnosticar la agilidad que tienen la FIMLM al momento de ajustar la planeación estratégica según el contexto en el que se esté gestando, se propuso un instrumento con cinco variables que ayudaran a identificar los aspectos más relevantes que se presentaban para fortalecer los procesos, estas variables se seleccionaron teniendo en cuenta: la proyección a largo plazo, el trabajo a corto plazo, alineación de la planeación con el trabajo diario, las herramientas se usan para hacer seguimiento y la agilidad organizacional, a continuación se especifican cada una de ellas:

1. Estratégica organizacional

Se entiende como una estrategia organizacional la forma ordenada como una entidad planifica todos los recursos humanos, económicos, tecnológicos entre otros, con la intención de aprovechar las oportunidades, gestionando los riesgos de forma eficiente.

2. Plan de Trabajo Anual

Es una herramienta en el que se plasma y sintetiza las acciones claves para alcanzar los objetivos de corto plazo, de esta manera identificar claramente las actividades responsables, metas y asignaciones.

3. Enfoque estratégico

El enfoque estratégico considera las bases necesarias para un despliegue estratégico, entre ellos está la declaración de la misión y la perspectiva de visión, sin dejar de lado los valores de la entidad que rodean como una atmósfera todo el ecosistema de estrategia, este enfoque enmarca los objetivos de diferentes niveles, estratégicos, tácticas y operativos.

4. Herramientas de Seguimiento

Las herramientas de seguimiento o los marcos metodológicos son instrumentos claves para cascadear las estrategias a todos los niveles de la entidad Vellore, V. (2022)., con dos puntos importantes monitorear los avances y adicional identificar los ajustes necesarios para alcanzar las metas propuestas.

5. Agilidad organizacional

Agilidad organizacional es la forma como las entidades pueden encontrar la forma de aprovechar las oportunidades o de administrar riesgos de forma rápida y eficiente con la renovación, la adaptación y el cambio, pueden hacer que las entidades tomen ventaja de la competencia.

Instrumento para identificación de las variables

Para realizar el diagnóstico de las cinco variables mencionadas con anterioridad, se elaboró un instrumento que recogiera en forma de encuesta la percepción que tienen los coordinadores de las áreas, los líderes de los proyectos y programas, al equipo administrativo y financiero, y demás empleados de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno en el direccionamiento estratégico con el que se contaba; adicional, la interacción entre el trabajo diario y la el plan de trabajo establecido por cada coordinación o línea estratégica. A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada variable.

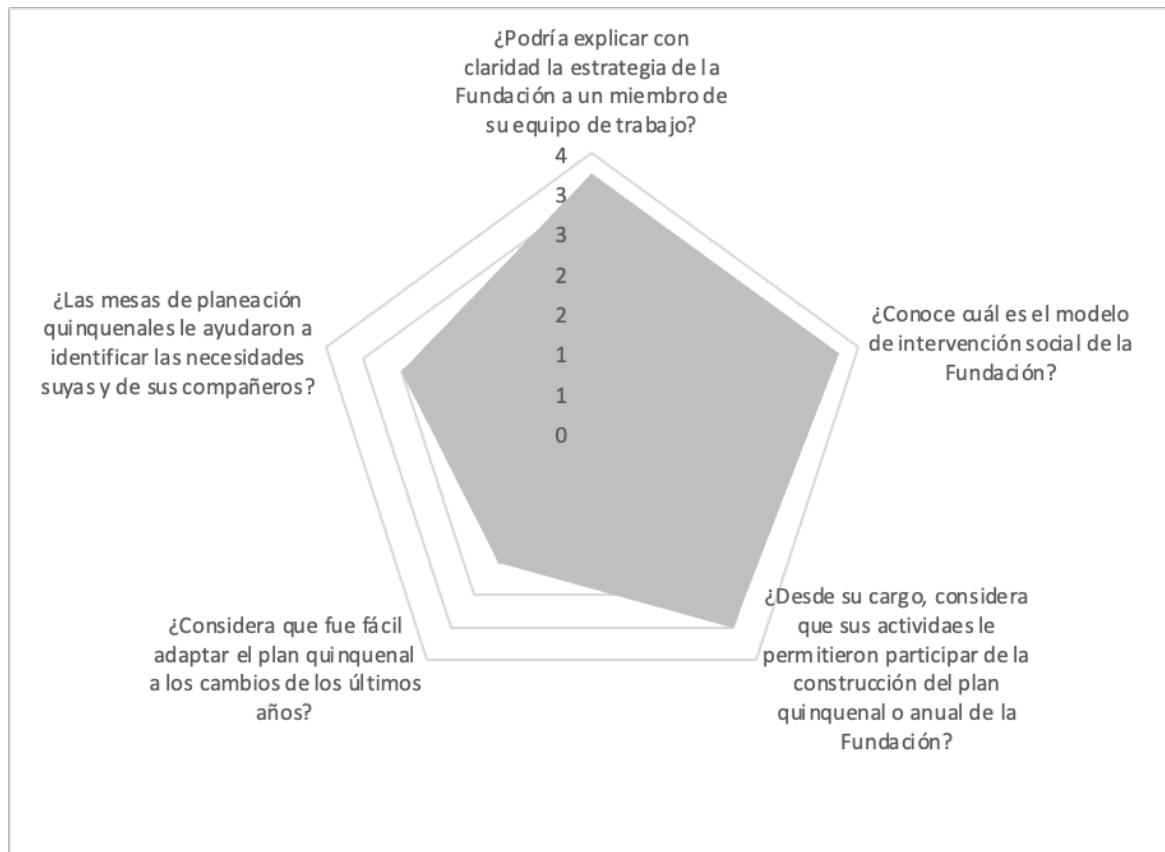
Figura 13 Instrumento de Identificación Modelo Direccionamiento Estratégico FIMLM

Versión 1						
Instrumento para identificar el						
Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno						
Nombre del Evaluador:		Cargo del encuestado:	Fecha de aplicación:			
INSTRUCCIONES: Desarrollar este instrumento, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas con una equis según corresponda la pregunta, Muy de acuerdo, de acuerdo, poco de acuerdo, nada de acuerdo						
A. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL			Muy de acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Preguntas	1	¿Podría explicar con claridad la estrategia de la Fundación a un miembro de su equipo de trabajo?				
	2	¿Conoce cuál es el modelo de intervención social de la Fundación?				
	3	¿Usted sintió que hizo parte de la construcción del plan quinquenal o anual de la Fundación?				
	4	¿Considera que fue fácil adaptar el plan quinquenal a los cambios de los últimos años?				
	5	¿Las mesas de planeación quinquenales le ayudaron a identificar las necesidades suyas y de sus compañeros?				
B. PLAN DE TRABAJO ANUAL			Muy de acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Preguntas	1	¿El plan de trabajo anual fue una herramienta útil para priorizar y organizar sus actividades?				
	2	¿El plan de trabajo anual le ayudó a coordinar las actividades con el equipo de trabajo?				
	3	¿La plantilla seleccionada para hacer seguimiento de los resultados del plan anual fue adecuada?				
	4	¿El Plan anual 2022 le permitió interactuar e integrarse con las demás áreas?				
C. ENFOQUE ESTRATEGICO			Muy de acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Preguntas	1	¿Las actividades diarias que usted desarrolla, aportan al plan estratégico?				
	2	¿Para cumplir efectivamente el plan estratégico, la fundación se vale de todos los recursos que posee?				
	3	¿Las actividades diarias que usted desarrolla, aportan a cumplir el plan estratégico de la Fundación?				
	4	¿Puede identificar claramente cómo los objetivos estratégicos de la Fundación aporta a la Visión?				
	5	¿Puede identificar claramente cómo el planteamiento de la estrategia de la Fundación aporta a la Misión?				
D. HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO			Muy de acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Preguntas	1	¿Considera que dentro de la planeación estratégica, se tienen contempladas las perspectivas, financieras, clientes, procesos y crecimiento organizacional?				
	2	¿Los indicadores propuestos, le permitieron hacer un seguimiento de las actividades?				
	3	¿Los resultados claves de cada trimestre aportaron a los objetivos anuales de la planeación estratégica?				
	4	¿La herramienta de seguimiento le aportó información para identificar las actividades pendientes?				
E. AGILIDAD ORGANIZACIONAL			Muy de acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Preguntas	1	¿Considera que la Fundación responde rápidamente a las oportunidades que ofrecen las convocatorias de proyectos?				
	2	¿Considera que la Fundación responde rápidamente en la resolución de conflictos o dificultades?				
	3	¿Le es fácil hacer los ajustes a los planteamientos realizados para aprovechar las oportunidades?				
	4	¿La socialización trimestral de los planes de acción, le permitieron mejorar la comunicación en el equipo?				
	5	¿Considera que la motivación del equipo de trabajo mejoró teniendo un plan armonizado?				

Fuente: Elaboración propia

Estrategia organizacional

Figura 14 Variable Organizacional



Fuente: Elaboración propia

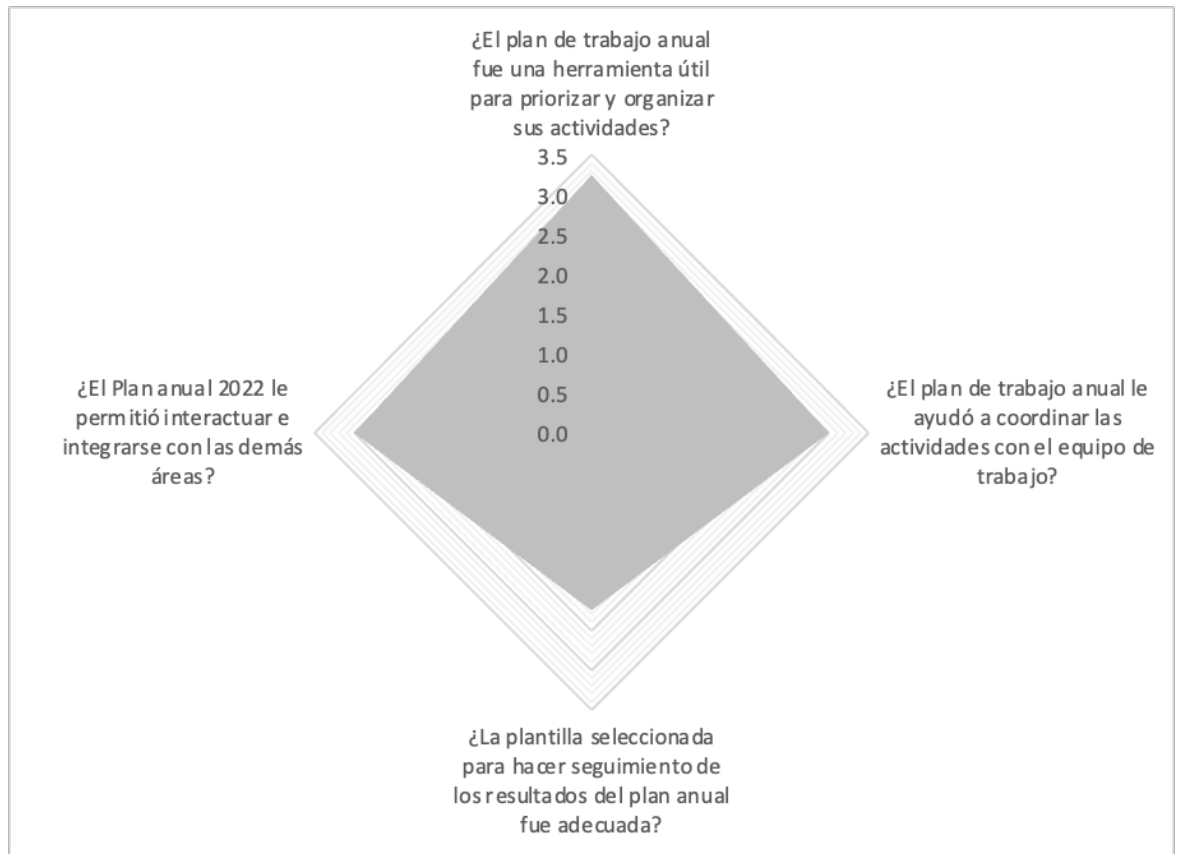
Uno de los puntos más importantes al de evaluar esta variable, fue la dificultad que se presentó al momento de adaptar el plan quinquenal frente a las dificultades inesperadas por efectos de la pandemia COVID -19, lo que revela que reajustar las metas propuestas con los retos generados o quizá las oportunidades que se presentan, no es de fácil ajuste para los planes de corto plazo.

Otro aspecto que puede identificarse para mejorar al momento de implementar un modelo de direccionamiento estratégico es la implementación de metodologías que aporten en la interacción entre las áreas y específicamente entre los miembros del equipo para que compartan

objetivos conjuntos. Es importante evidenciar que existe un buen cascadeo de la información estratégica teniendo en cuenta que se encuentra en un estadio muy cercano al óptimo, esto puede mejorarse con los talleres de incorporación misional en las tareas diarias.

Plan de trabajo anual

Figura 15 Variable Plan de Trabajo

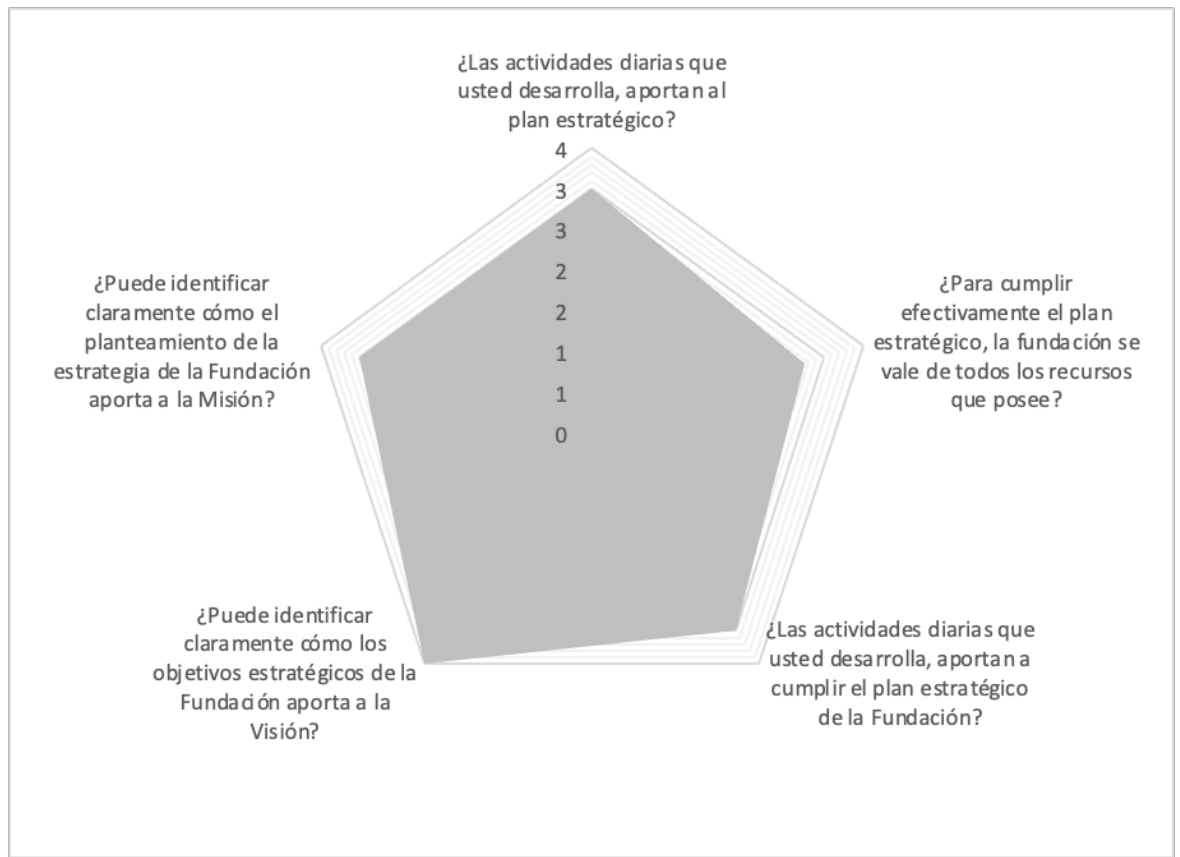


Fuente: Elaboración propia

Este instrumento hace parte de los planes estratégicos de la entidad. Sin embargo, con claridad se puede ver que la forma en la cual se hace seguimiento al cumplimiento de los resultados no cuenta con la satisfacción de los usuarios reales, en ese orden de ideas, se hace necesario la implementación de nuevos ajustes en términos de usabilidad para que la incorporación de los registros de planeación y ejecución.

Enfoque estratégico

Figura 16 Variable Enfoque Estratégico

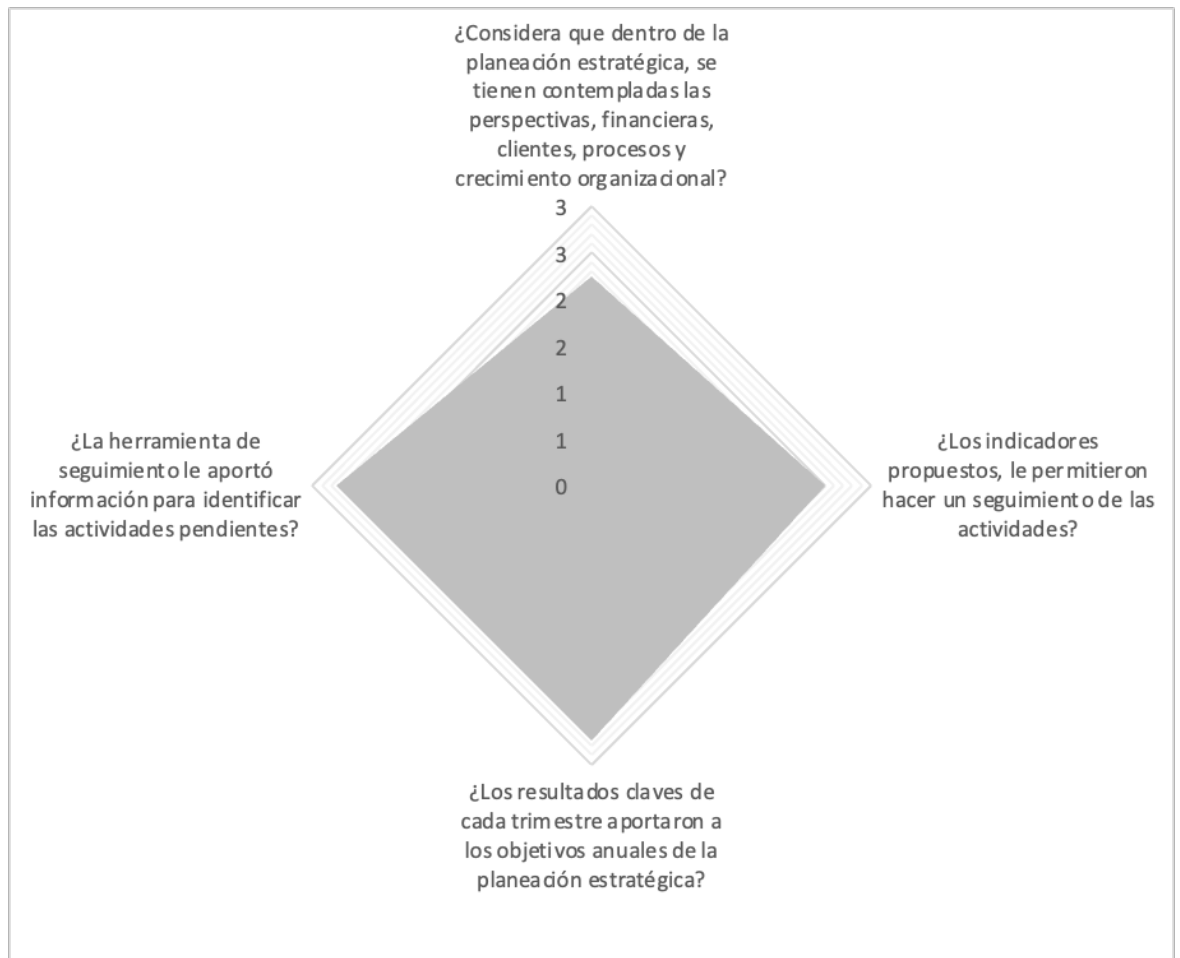


Fuente: Elaboración propia

Adicional a la buena acogida de los objetivos de la organización frente a la visión, no se hace igual de fácil o de claro cuando se trata de establecer prioridades y enfoques estratégicos en las actividades diarias o a corto plazo, diferente a la forma como se puede apoyar en periodos más cortos como lo es la visión.

Herramienta de seguimiento

Figura 17 Variable Herramienta de Seguimiento

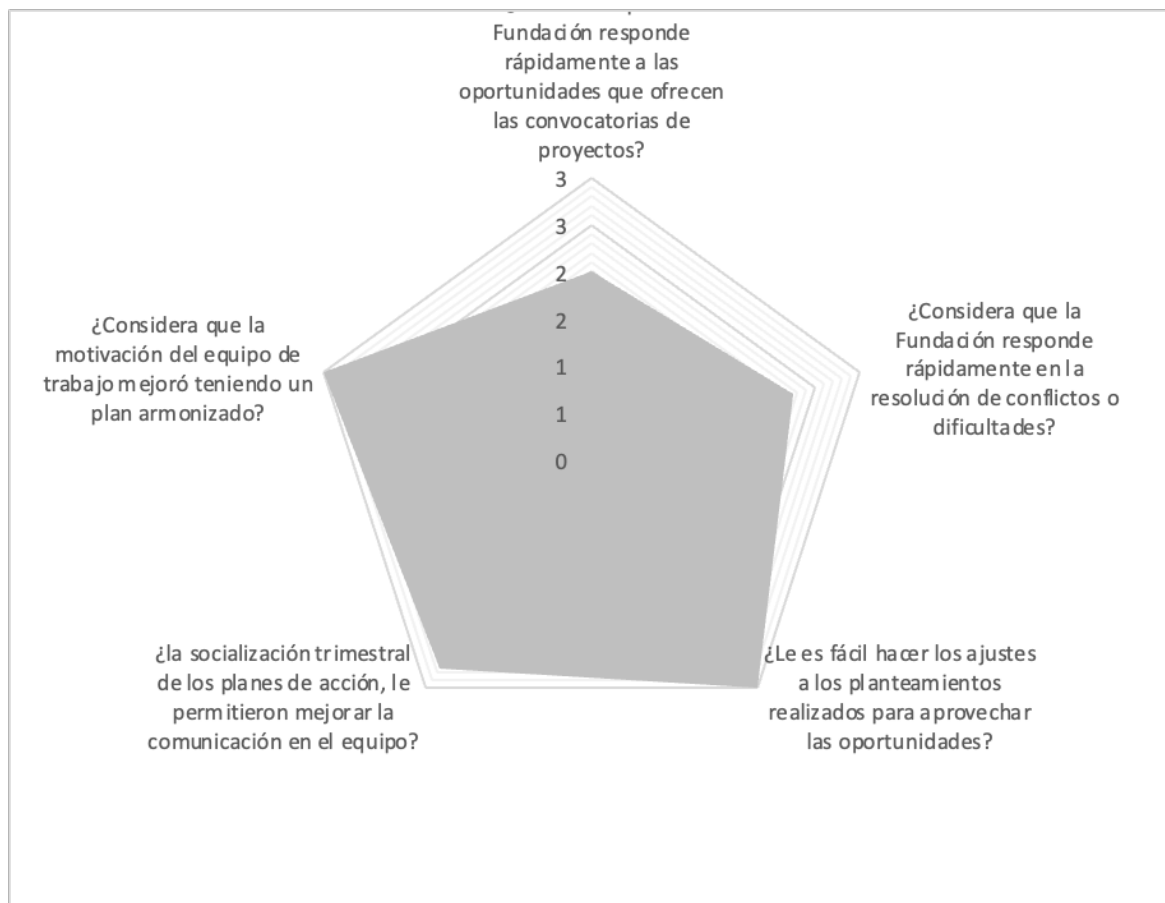


Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento no se cuenta con una herramienta clara para hacer el seguimiento general estratégico, esto podría redundar en la falta de seguimiento y control de la estrategia.

Agilidad organizacional

Figura 18 Variable Agilidad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Es posible ver la facilidad de adaptación de la Fundación en un engranaje organizacional diferente a la forma como puede adaptarse a las necesidades específicas con los entes financiadores de proyectos.

Diagnostico estratégico basado en el modelo MMGO

Pérez, R., (2009) El modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) desarrollado por el grupo de investigaciones de la Universidad EAN, busca contribuir en el diagnostico por medio de los doce componentes en los que se centra como respuesta a las necesidades de la Pequeñas y Medianas Empresas en su necesidad de incorporar modelos de

Modernización ajustados para los alcances de dichas entidades, entre esos componentes organizacionales están:

1. Seguimiento y comprensión del entorno
2. Dirección estratégica
3. Gestión del conocimiento
4. Comunicación e información
5. Gestión de mercadeo
6. Importaciones y exportaciones
7. Gestión financiera
8. Gestión de operaciones
9. Gestión humana
10. Estructura y cultura
11. Asociatividad
12. Responsabilidad social y ambiental

Para el desarrollo el levantamiento del diagnóstico propuesto, se tendrán en cuenta seis de los doce componentes planteados por el MMGO que hacen parte fundamental del proceso de direccionamiento estratégico, entre ellos están: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, estructura y cultura y responsabilidad social empresarial. Estos componentes en conjunto presentan una mirada más armónica del ecosistema en que se desarrolla el direccionamiento estratégico en la FIMLM y la forma como se está llevando a cabo ya que, la validación del entorno se hace esencial para que la FIMLM pueda adaptarse a los cambios en su entorno económico externo, el cual es dinámico y está sujeto a cambios constantes, las regulaciones gubernamentales, nuevas tendencias y las expectativas de los beneficiarios y donantes. Buscando anticipar oportunidades y amenazas, y ajustar la estrategia.

Adicional se requiere de una plataforma estratégica que hace referencia a la definición de la visión, misión, objetivos y metas de la FIMLM, así como a la formulación de estrategias para alcanzarlos. Es Allí donde el componente de dirección estratégica aporta el nivel de desarrollo que pueda tener la Fundación en la definición de este gran marco, el cual se convierte en el rumbo de la FIMLM. Generar toda esta estructura de direccionamiento, requiere también de la buena gestión del conocimiento que va dejando las experiencias tanto en la construcción como en la ejecución de las mismas, donde se pueden identificar aspectos innovadores que la FIMLM debe capitalizar para su mejoramiento continuo, esta apropiación del conocimiento permite a la Fundación tomar decisiones informadas, apoyadas en datos, ajustadas a la realidad y teniendo en cuenta la contingencia que se pueda presentar en cada situación de forma más sólida.

El componente de comunicación e información es quizá la catapulta del proceso de direccionamiento que busca una comunicación efectiva y disponible de información relevante, esta es una pieza del ecosistema que no puede faltar, pretende garantizar que todos los miembros de la fundación comprendan la estrategia y estén alineados con los objetivos así también fortalece la motivación de los empleados puesto que, se coordinan y articulan de forma más fácil los esfuerzos en toda la organización. Estructura y cultura:

La estructura organizativa y la cultura empresarial deben estar alineadas con la estrategia de la organización. La estructura debe ser lo suficientemente flexible como para permitir la implementación de la estrategia y la cultura debe fomentar los valores y comportamientos que respalden la ejecución de la estrategia.

Responsabilidad social empresarial (RSE): La RSE es importante porque las organizaciones deben considerar su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Una estrategia sostenible y

socialmente responsable no solo es ética, sino que también puede generar beneficios a largo plazo al fortalecer la reputación de la empresa y su relación con sus partes interesadas.

Dentro del Modelo de Modernización de para la Gestión de las Organizaciones se presentan cuatro estadios por las cuales se evidencia el grado de madurez que tiene cada uno de los doce componentes y se destaca la capacidad que tiene la entidad de articulación de todos los recursos con los que cuenta; los estadios de dicho modelo, cuenta con cuatro cuadriles donde pueden catalogarse algunas características generales en cada uno de ellos y adicional los resultados cuantitativos de las matrices, permiten posicionar el componente en uno de los cuadriles.

Tabla 4 Características de los estadios de crecimiento de las organizaciones

Estadios	Resultados	Características Generales
1	≤ 25	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Procesos informales. ◦ Gerencia autoritaria (feudel). ◦ Estrategias Implícitas. ◦ Presencia en mercados locales cautivos. ◦ Conocimiento reposa en el garente. ◦ Orientación al producto y no al mercado. ◦ Productos de bajo valor agregado. ◦ En supervivencia. ◦ Baja productividad. ◦ Funcionales. ◦ Escasa especialización, artesanal y empírica. ◦ Pocos profesionales en la gestión de la empresa. ◦ Mercado local. ◦ Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
2	> 25 o ≤ 50	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Procesos en construcción. ◦ Junta directiva o de socios poco funcional. ◦ Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores. ◦ Con avances en la contratación de profesionales. ◦ Ausencia de instrumentos modernos de gestión. ◦ Orientación a la producción. ◦ Mercado local ampliado. ◦ Contabilidad formalizada y principios de presupuestación. ◦ Estrategias no documentadas. ◦ Cumplimiento de lo estrictamente legal. ◦ Elementos de diseño de producto o servicio.
3	> 50 o ≤ 75	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales. ◦ Formalizada. ◦ Trabajando en mejoramiento continuo. ◦ Comenzando con ISO. ◦ Orientación a las ventas. ◦ Mercado regional y nacional. ◦ Área de finanzas formalizada. ◦ Direccionamiento estratégico implementado.

		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mercado de países cercanos. ◦ Formalización de procesos. ◦ Cultura organizacional de bienestar. ◦ Junta directiva en operación. ◦ Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios. ◦ Productos y servicios mejorados.
4	> 75 o <= 100	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Desarrollo, seguimiento y aprendizaje. ◦ Prácticas en gestión. ◦ Organizaciones que aprenden a aprender. ◦ Innovadora. ◦ Gerenciando y generando conocimiento. ◦ Empresa en aprendizaje continuo. ◦ En mantenimiento de ISO u otro sistema. ◦ Haciendo benchmarking. ◦ Flexible. ◦ Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. ◦ Orientación al mercado. ◦ Orientación a la creación de valor. ◦ Análisis prospectivos con sistema de indicadores. ◦ Inserción global. ◦ Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. ◦ Productos y servicios diferenciados.

Fuente: Elaboración propia a partir los estadios de desarrollo del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Variables por Componentes

Para la caracterización de los componentes organizacionales el modelo MMGO presenta variables específicas que ayudan a la calificación de cada componente, la sumatoria de los resultados de las variables arrojan un valor de posicionamiento del componente, a continuación, se presentan las variables de los componentes organizacionales seleccionados para el diagnóstico

Tabla 5 Variables de los Componentes Organizacionales

Componentes Organizacionales	Variables	
Seguimiento y Comprensión del Entorno	Análisis del entorno (global meta).	
	Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados.	
	Análisis del entorno sectorial y regional (meso).	
	Comportamiento del consumidor y segmentación.	
	Análisis del entorno cercano o próximo.	
	Cadenas productivas y cluster.	
	Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena.	
	Competencia.	
	Producto y servicio.	
	Precio.	
Direccionamiento Estratégico (Planeación y Estrategia)	Principios de planeación	
	Sistema de finalidades (Misión, Visión, Valores)	
	Valores corporativos	
	Estrategias	
Gestión de la Comunicación e Información	Reuniones	
	Información de datos y conocimiento	
	Indicadores programáticos TIC	
Estructura y Cultura Organizacional	Cultura	Liderazgo.
		Participación y compromiso.
		Desarrollo y reconocimiento.
		Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
	Estructura	Procesos para la estructura.
		Manuales y estandarización.
		Control sobre la estructura.
		Competencias acordes con la estructura.
		Evolución de la estructura.
		Cohesión de la estructura.

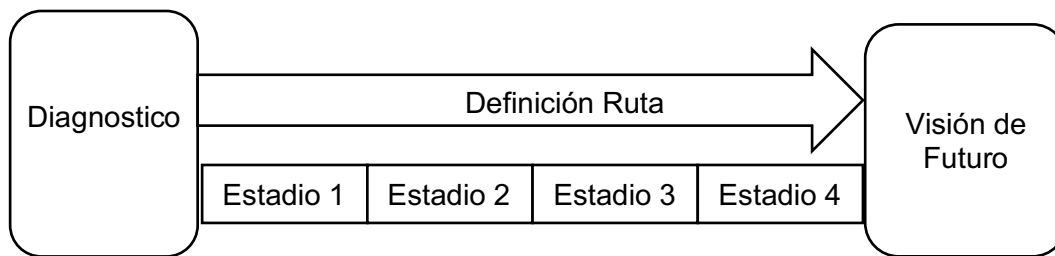
Fuente: Tomado variables por del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Descriptores

Para facilitar la interiorización de las variables, el modelo presenta afinamientos analíticos con los cuales se apoya las matrices para el diligenciamiento más acertado dentro de los componentes seleccionados se encuentran las siguientes variables:

El modelo presenta:

Figura 19 Definición de la Ruta de mejoramiento



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Luego de la aplicación de las matrices presentadas por el modelo referenciado, se puede ver como los diferentes componentes organizacionales arrojan resultados sobre los niveles de la gestión de recursos con los que cuenta la Fundación en la cual se aplicó el MMGO, teniendo en cuenta la selección de los componentes se realizó bajo el enfoque de direccionamiento estratégico, a continuación se relacionan las calificaciones obtenidas y el estadio en el cual se posiciona cada componente, es importante resaltar el estadio número cuatro es aquel con un factor ideal para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

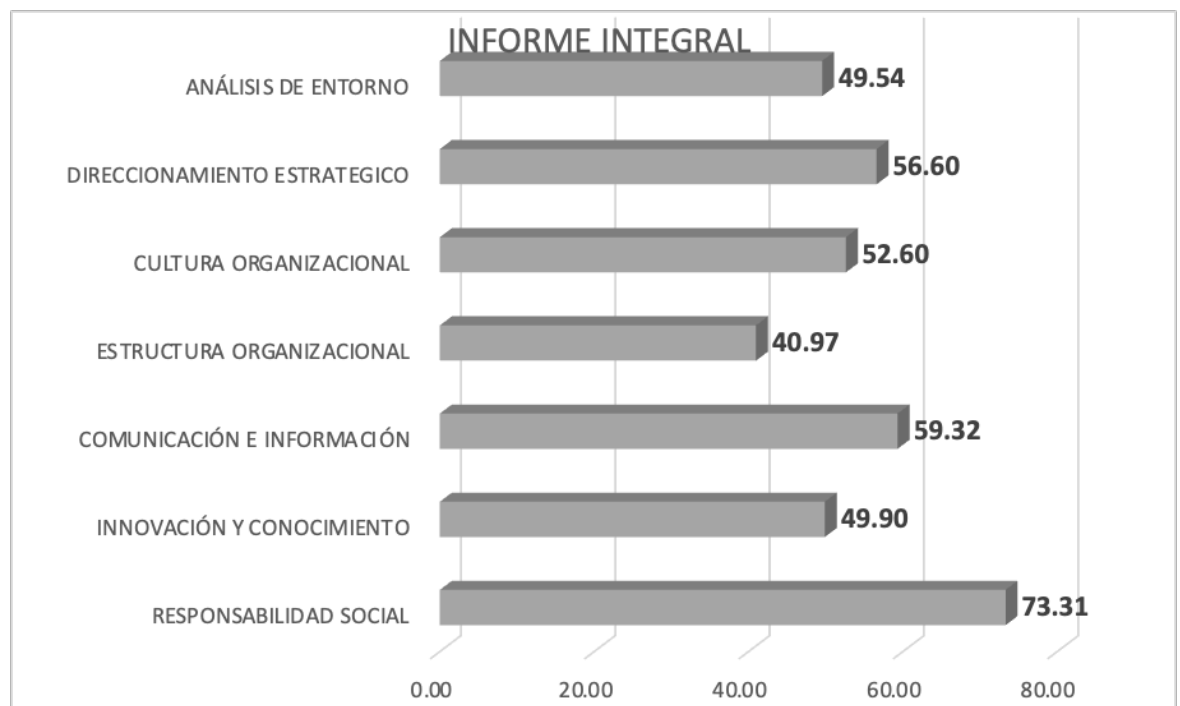
Tabla 6 Estadio de los Componentes del Modelo MMGO

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	CALIFICACIÓN	ESTADIO
ANÁLISIS DE ENTORNO	49.54	2
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	56.60	3
CULTURA ORGANIZACIONAL	52.60	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40.97	2
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	59.32	3
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	49.90	2
RESPONSABILIDAD SOCIAL	73.31	3

Fuente: Elaboración propia

Con los datos recolectados se puede identificar que la entidad está en una etapa de mejoramiento continuo, en algunos de ellos con más ahínco que otros, que le han permitido pasar de un estadio básico y primario a posicionarse entre los estadios dos y tres, que si bien se tiene estrategias adelantadas y procede con algunos formatos para socializarlas, aún se requiere el avance en las herramientas de gestión que le permita permear a toda la organización resultados claros, donde se aúnen esfuerzos en todas las direcciones. Particularmente, las entidades sin ánimo de lucro tienen un componente social muy alto lo que puede hacer que se en algún grado un sesgo frente el componente social; diferente al componente de estructura organizacional se requiere un avance al momento de identificar que dicha estructura coincida con la estrategia planteada

Figura 20 Calificación del Informe Integral



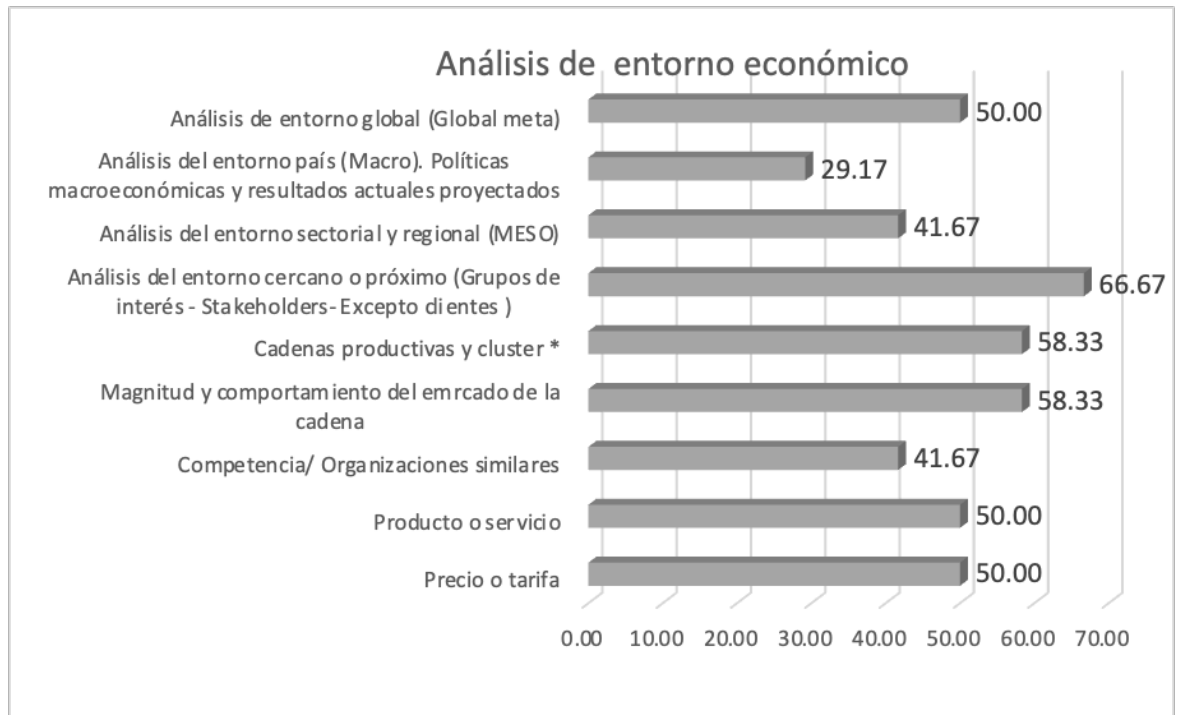
Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

De la figura 20 se puede identificar que existe un alto grado de madurez frente a temas de responsabilidad social, se identifica una estructura muy clara de la forma de interiorizar los valores corporativos y la forma de traspalarlos a las comunidades donde se realizan actividades, de igual forma se evidencia que la estructura

organizacional tiene el nivel de madurez más bajo, ya que, aún se comprende la estructura por las actividades las funciones que se pueden dar con el paso de las oportunidades. Es importante ver que otro de los pilares importantes de la Fundación es la comunicación e información, que no está en el nivel óptimo, sin embargo, se puede identificar canales claros de comunicación, identificación del tipo de información a transmitir. Por otro lado se ve la necesidad de evaluar las condiciones del contexto tanto interno y externo para aportar al direccionamiento estratégico más afinado, que también tiene un nivel de madurez importante en la fundación, llevando como bandera de los planes de ejecución de los planes de acción.

Para examinar detalladamente cada uno de los componentes a continuación se abordan sus principales características.

Figura 21 Componente de análisis de entorno económico



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del componente 49.54 lo que lo posiciona en el segundo cuadrante, de las variables analizadas se observa la fortaleza que tiene la entidad para estructurar su estrategia por

medio del análisis del entorno cercano, en contraste con los análisis de país, lo que el modelo denomina macroentorno, allí donde puede fortalecer el contexto de la Fundación, teniendo en cuenta que el Modelo MMGO presenta la modernización de las PyMEs, se genera sesgo al momento de cuantificar la variable de precio y tarifa, ya que desvirtúa la intención de una entidad sin ánimo de lucro.

Figura 22 Componente de Direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del componente 56.60 se encuentra mayormente ubicada en el estadio número 3, el cual demuestra que existe un direccionamiento estratégico implementado, sin desconocer la necesidad que se tiene de fortalecer algunas variables planteadas por este modelo, una de las más críticas está en los principios de planeación tanto en la posibilidad de visionar la entidad por medio de escenarios y los sistemas de indicadores para analizar dichos escenarios. Es importante la generación de estrategias, tanto en materia de formación como de implementación para mejorar los

compromisos con los responsables directos, así como el desarrollo de instrumentos que puedan contribuir con la proyección al interior y exterior, sin dejar de lado la construcción inminente de los indicadores que permitan hacer el monitoreo para la evaluación de los planes de trabajo.

Figura 23 Componente Cultura Organizacional

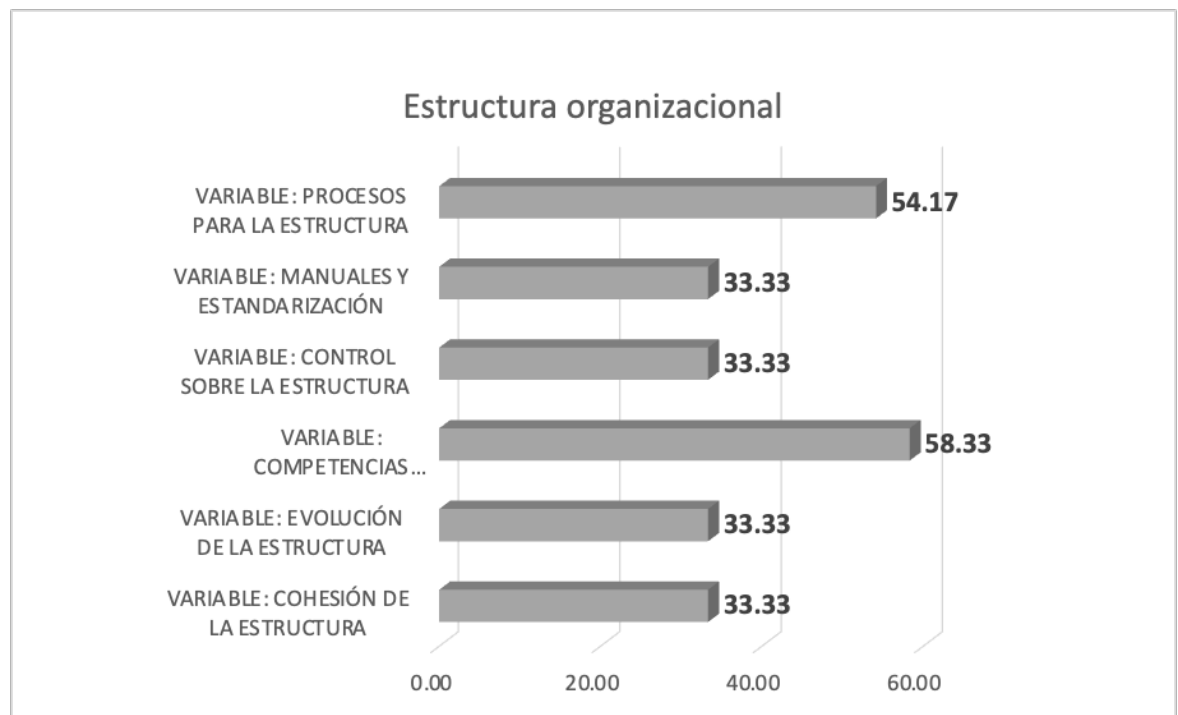


Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del 52.60, dentro de la cultura organizacional se encuentra uno de los fuertes de la Fundación, que es la creación de un entorno para los trabajadores, se evidencia como la fundación propone actividades y recursos para fomentar el entorno donde los empleados puedan desarrollar sus labores de forma confiable y sin inconveniente. Otro punto de vista es la participación y compromiso, teniendo en cuenta que se deben mejorar los procesos de respuesta a las iniciativas que presentan los empleados, desde la propuesta hasta el seguimiento de dichas iniciativas.

Es claro que la conformación de equipos en la fundación es muy importante para la ejecución de actividades, sin embargo, los procesos para facilitar el logro de los objetivos no tienen una claridad o formalidad establecida, de igual forma los procesos para el manejo de la autoridad y autonomía que están en el estadio 2 requiere de formalidad para que pueda tener más avances en la cultura organizacional.

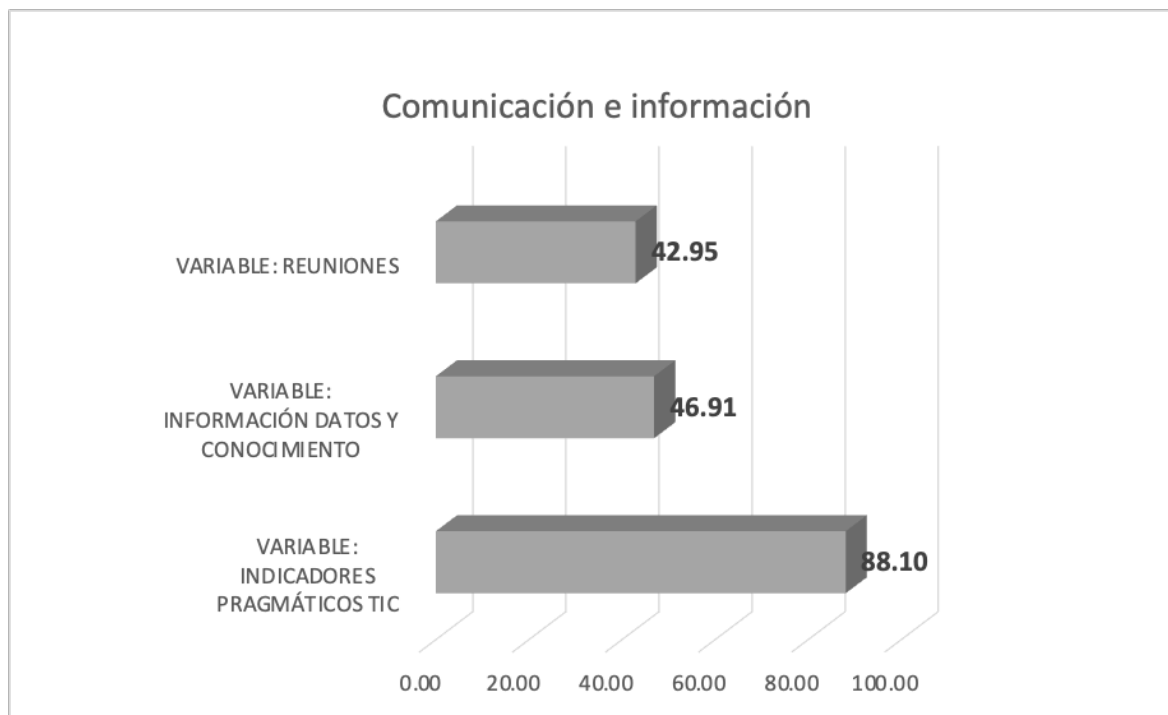
Figura 24 Componente estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del Componente 40.97, posicionándose en el segundo estadio, es notorio el esfuerzo que se requiere para aumentar las ratios de las variables de manuales, control de la estructura la evolución y cohesión, ya que la estructura responde a las necesidades actuales y volumen de trabajo que se pueda presentar dejando una estructura poco flexible y ajustada estrictamente a las necesidades del contexto o del corto plazo, por tanto las funciones pueden ser retomadas por personas que quizá pueda ser recargadas.

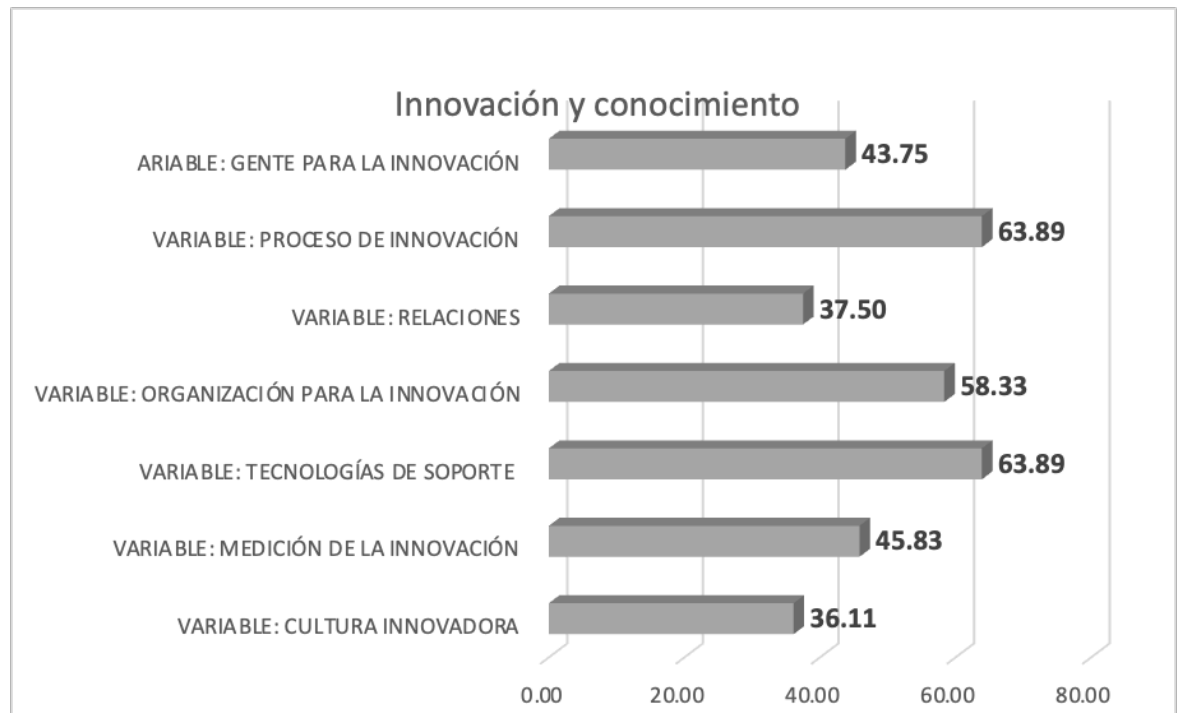
Figura 25 Componente comunicación e información



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del componente 59.32, clasifica a este componente en el estadio número 3, sin embargo, la variable de los indicadores pragmáticos TIC se posiciona en un estadio 4, el cual aporta en gran manera al componente, esta es una de las fortalezas de la Fundación ya que cuenta con dos plataformas de TIC importantes para los interesados. Por lo anterior es importante que se fortalezcan los procesos de comunicación tanto desde la variable de reuniones e información de datos y conocimiento.

Figura 26 Componente innovación y conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del Componente 49.90 posicionado en el segundo estadio, con dos variables muy importantes la formalización de pasos para innovación y las tecnologías de soporte, sin embargo, esa formalización debe realzar la cultura y medición de la innovación para potencializar los procesos

Figura 27 Componente responsabilidad empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo MMGO Pérez R (2019)

Calificación del Componente 73.31 enmarca las actividades que la Fundación hace como entidad de responsabilidad social y ambiental, sin embargo, por su naturaleza, La fundación tiene un amplio aspecto campo de ejecución en términos de impactos sociales por la población objeto. Otro aspecto importante en la variable de salud y seguridad industrial se ha fortalecido por la implementación de normas y políticas de los últimos años.

Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno

En el contexto actual de las organizaciones sin ánimo de lucro, la agilidad se ha convertido en un elemento trascendental para lograr impacto y sostenibilidad. Mientras que tradicionalmente se ha asociado la administración estratégica con estructuras predictivas y procesos estáticos, las entidades sin ánimo de lucro están requieren de responder a las necesidades y oportunidades, adoptando enfoques más dinámicos y flexibles para alcanzar sus metas y cumplir sus misiones.

Este enfoque estratégico, impulsado por la agilidad, permite a las entidades sin ánimo de lucro adaptarse rápidamente a un entorno en constante evolución, responder ágilmente a las necesidades de sus beneficiarios y colaboradores, y maximizar su impacto a los beneficiarios.

El modelo propuesto, está compuesto por tres fases secuenciales y dos transversales

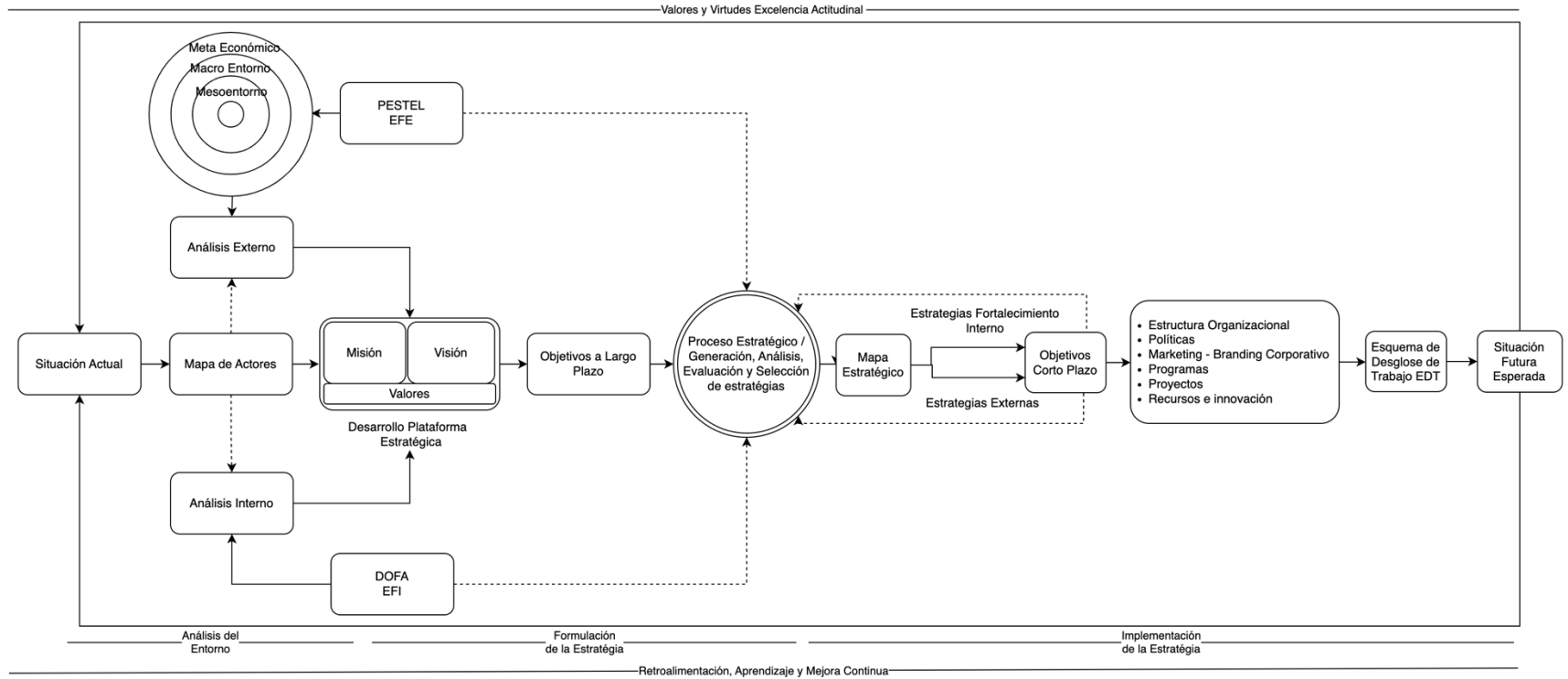
Tabla 7 Fases del Modelo Propuesto

<i>Fase</i>	<i>Herramientas</i>	<i>Descripción</i>
Análisis del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Actores • Análisis Externo • Análisis Interno 	La evaluación constante de los cambios del entorno, el aprovechamiento de las oportunidades puede aportar a las entidades sin ánimo de lucro versatilidad y visión de futuro
Formulación de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Estratégica • Enfoques- ESAL 	Los ajustes razonables que se puedan realizar en el momento justo, con los recursos justos
Implementación de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Resultados • Programas y proyectos 	Enfoques en las perspectivas más relevantes, llevando objetivos y metas de la perspectiva general a la cotidiana, donde las actividades diarias contribuyan al cumplimiento de las metas

Liderazgo e Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none">• Autoconciencia• Autocorrección• Motivación• Empatía• Habilidades Sociales	Potencializar la gestión humana por medio del liderazgo tomando como base la inteligencia emocional
Cultura de Valores	<ul style="list-style-type: none">• Descubrir la Capacidad, Una Oportunidad (Piraquive, M. 2017)	Desarrollo de un ecosistema de valores y virtudes donde se propenda por el crecimiento humano, donde la ética y la excelencia actitudinal.

Fuente: Elaboración propia

Figura 28 Modelo de direccionamiento estratégico para entidades sin ánimo de lucro



Fuente: Elaboración propia basado en D'Alessio Ipinza, F. A. (2015).

Definir y ejecutar un modelo de direccionamiento estratégico para una entidad sin ánimo de lucro que incluya metodologías ágiles es muy importante, teniendo en cuenta las entidades se desarrollan en entornos volátiles, de incertidumbre y Frágiles (VUCA, BANI, TUNA) ya que las entidades sin ánimo de lucro buscan maximizar su impacto social y adaptarse rápidamente a un entorno en constante cambio. Para ello se el Modelo presenta tres fases: el análisis del entorno, la formulación de estrategias e implementación de estrategias, sin perder de vista el desarrollo de su objeto social siendo eficiente eficaz y sostenible.

Fase 1: Análisis del Entorno

En la primera fase del modelo de direccionamiento estratégico para entidades sin ánimo de lucro es el análisis del entorno, donde se puede realizar la exploración de las condiciones donde se desarrolla, el contexto en el que se mueve, esto con la intención de ser el punto de partida y ayudar a la entidad a comprender que parte del éxito depende en gran manera de cómo responda a las circunstancias cambiantes tanto en su entorno externo como en su estructura interna.

Análisis del Entorno Externo

El análisis del entorno externo exige la evaluación de diferentes alcances como el Meta Entorno, Macro Entorno y Meso entorno dentro de los cuales se puede identificar algunas de las siguientes perspectivas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales, así como las tendencias y cambios sociales . Es crucial la evaluación periódica y constantemente, haciendo actualización de los factores externos que pueden afectar la misión y los objetivos de la organización.

Para el modelo propone un análisis PESTEL teniendo en cuenta los tres alcances mencionados anteriormente, esa revisión del análisis debe realizarse con una frecuencia menor al

tiempo estimado que la entidad se plantea llevar a cabo todo em proceso estratégico Mateo

Pérez, R. d., Bergés Saura, L., Sabater Casals, M. (2009).

Análisis del Entorno Interno

El análisis del entorno interno se puede considerar la evaluación la estructura y la cultura organizacional de la entidad ya que esta debe adaptarse a su tamaño, complejidad y metas planteadas Gallardo, J. (2012). Por lo anterior, la entidad debe considerar la eficiencia y versatilidad de sus procesos internos, la claridad de su estructura y la capacidad de sus empleados y voluntarios para trabajar de manera efectiva en equipo. El modelo no propone una estructura en la cual se fundamente la implementación del modelo ya que no se puede identificar una estructura organizativa única y universal que funcione para todas las organizaciones sin ánimo de lucro. La entidad debe evaluarla y ajustarla en función de los objetivos, recursos y entorno.

Para el análisis del entorno Interno, el modelo propone el uso de dos metodologías, la implementación de la matriz DOFA o EFI ya que ambas son consideradas como herramientas de análisis estratégico

Mapa de Actores

Según Echegaray, L., & Urbano, I., & Barrutieta, G., (2017) el mapa de actores un una representación gráfica como su nombre lo indica de actores y además de las relaciones mutuas, permitiendo una visión sistémica de un contexto, que ayuda a contrastar los datos resultantes con el entorno y agentes, adicionalmente menciona que ayuda a encontrar los diferentes grados de protagonismo en los actores, ya que las entidades sin ánimo de lucro son entidades que deben aprovechar muy bien las oportunidades, este mapa de actores puede fortalecer las posibles alianzas

que se tengan en un sector económico o una industria, quizá acercamientos con entidades multilaterales que pueden brindar oportunidades a las entidades.

Con los insumos anteriormente planteados, es posible incursionarse a la segunda etapa donde se forma la estrategia.

Fase 2: Formulación de Estrategias

Una vez completado el análisis del entorno, la entidad sin ánimo de lucro puede pasar a la fase de formulación de estrategias no sin antes de terminar la plataforma estratégica de la institución, la combinación del mapa de actores con las matices de entorno, permiten tener una lectura más fidedigna del entorno en que convive convirtiéndose en los insumos para establecer o replantear la visión la misión y los valores corporativos.

Esta plataforma estratégica, debe estar enmarcada en una cultura de valores Piraquive, M. (2017) donde se trascienda a todos los actores enfocándose en que los valores trasciendan hasta convertirse en virtudes, generando así un comportamiento de excelencia, de ejemplo, de ser irreprochable en todos los aspectos, logrando un cambio en las actitudes de las personas fortaleciendo esa excelencia actitudinal del día a día, donde se fomentan los valores.

Se requiere tener abonado un terreno donde se gesten los valores de forma espontánea y natural, donde se facilite la interacción de los sistemas y los subsistemas Según Jackson, M. C. (2003) definió un sistema como un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que funcionan como una totalidad para lograr un objetivo específico. Para el modelo propuesto el ecosistema de valores es fundamental para interrelacionar la plataforma estratégica y estructura de procesos del día a día donde se evidencia la excelencia actitudinal, allí existe una relación entre la visión de la entidad y toda la puesta en marcha para alcanzar la visión, el propósito superior.

Fase 3. Implementación de la Estrategia

Definición de los Objetivos Estratégicos o a largo, mediano y corto plazo

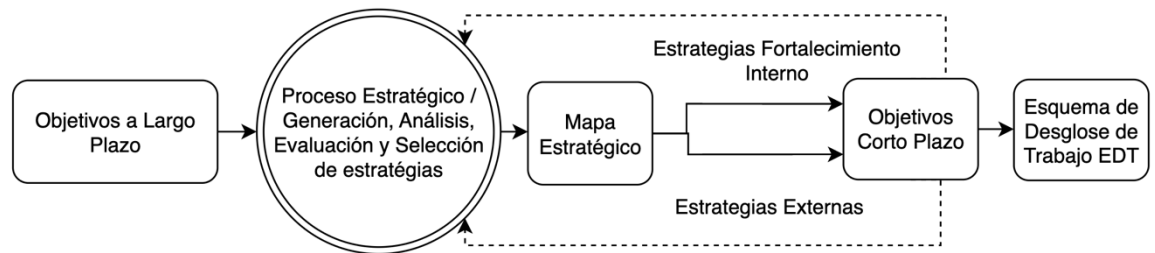
Es indiscutible que los planes estratégicos deben pasar del escritorio a la acción, lo que lleva a pensar que los esfuerzos por catapultar los recursos actuales para llevar a la entidad a un mejor estadio deben contar con la garantía que cualquier acción por mínima que sea, está obligada a sumar a la concesión de resultados certeros, verdaderos y ante todo, concretos, para llegar a ese momento, donde cada personal vinculado a un proyecto sabe y conoce su aporte en lo particular del proyecto pero también en lo trascendental de la visión de la entidad, por eso a continuación se presenta el esquema de llevar los objetivos estratégicos directamente a acciones en la fase del proyecto. Partiendo desde las perspectivas de la ESAL hasta la ejecución en territorio con las comunidades.

Es importante que luego de tener los objetivos a largo plazo, se pueda hacer la selección de estrategias que aporten en gran manera a alcanzar esos objetivos estratégicos y luego para tener semáforos a corto plazo adicional a los indicadores, se requiere que se elaboren objetivos y resultados de forma anual y trimestral que vayan guiando el avance en esos propósitos, de igual forma la retrospectiva de las metodologías ágiles, propenden por hacer esa validación de la selección de estrategias o escenarios que se ajusten mejor a la realidad que se está viviendo, definiendo entre el fortalecimiento interno: crecimiento, innovación, mejora continua y las estrategias externas, crecimiento, innovación, expansión, solución de necesidades, todo esto redundando en ajustes esenciales de los objetivos a corto plazo.

Es importante que los objetivos tengan unos enfoques claros en seis temáticas necesarias para afrontar los flancos más relevantes entre ellos están:

- La estructura organizacional
- Políticas
- *Marketing – Branding* Corporativo
- Programas
- Proyectos
- Recursos e Innovación

Figura 29 Interacción objetivos estratégicos a planes de acción, programas y proyectos



Fuente: Elaboración propia

El factor de innovación que propone este modelo, es la interacción que tienen los objetivos de largo plazo y como los transporta por las áreas en plazos menores a un año, convirtiéndose en planes de acción, metas y motivantes de los empleados para finalizar en proyectos sociales. Así que se hagan las iteraciones necesarias para reajustar los planes con los contextos actuales y las perspectivas de futuro inmediato que puedan llegar redundar en los próximos resultados. Desde una perspectiva general como los objetivos generados por la plataforma estratégica, hasta paquetes de trabajo (EDT) que le permiten llevar los grandes planteamientos de la FIMLM hasta actividades muy concretas.

Lo importante es la iteración que tiene el proceso estratégico con los objetivos planteados a corto plazo; es allí donde el balance entre lo estructurado y planificado del Direccionamiento estratégico, se conjuga con lo flexible de las metodologías ágiles; pasando desde la alta dirección

hasta los equipos de iniciativas o equipos de proyectos; esta iteración es la balanza que le permite a la Fundación ajustar mapa estratégico de forma ágil según su entorno y contexto. Teniendo en cuenta todo el proceso estratégico, el análisis, la evaluación y las estrategias; se estima que dicho plan prevea los objetivos para los próximos tres a cinco años, dejando una visión amplia para la toma de decisiones. A continuación se presenta la estructura y herramientas con las que interactúa la FIMLM desde la alta dirección hasta los territorios con los beneficiarios.

Alta Dirección:

Esta juega el papel quizá más importante al momento de tener una Fundación con estructura estratégica y la flexibilidad organizacional, antes de incorporar procesos de agilidad organizacional es clave que se comprenda por parte de este cuerpo colegiado la forma como se puede agregar valor a las activadas planteadas desde el plan estratégico hasta convertirlo en tareas.

- ***Mapa Estratégico***

- Es la presentación gráfica de las interacciones causa y efecto de los objetivos Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2014), que se generan de las perspectivas propuestas: efecto e impacto social, clientes, filantropía, financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos.

- ***Backlog Anual – Objetivos a corto plazo***

- Según Moreira, M. E. (2017), conectar los puntos más importantes de la Fundación con las actividades diarias muy crucial a la hora de obtener resultados, por tanto, el *backlog* recoge las actividades esenciales para cumplir con el plan estratégico identificado y priorizando los enfoques y los equipos.

Gerencia, coordinación, líderes:

En este segmento, donde la coordinación general y los líderes de las líneas de trabajo de la Fundación armonizan las actividades anuales para ajustar el plan de trabajo mensual en periodos

cortos de tres meses donde puede hacer evaluación del objetivos de corto plazo con las metas que demuestran en el avance de los mismos.

- ***Backlog Trimestral – objetivos a corto plazo***
 - Teniendo en cuenta el *backlog* anual y la priorización de las acciones anuales, se establecen las acciones con las que se enfocarán los próximos tres meses es importante que toda la organización conozca esta priorización.
- ***OKR Trimestral***
 - Con las actividades refinadas, se realizan los comités focales de planeación para establecer los objetivos y resultados claves a los que se debe hacer seguimiento para monitorear la ejecución de la estrategia en los niveles más detallados.

Este es un momento clave en todo el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico de la FIMLM, ya los comités focales de planeación iteran cada quince días teniendo en cuenta la matriz de estrella de mar según Atwal, H.(2019). (*Starfish*) es una herramienta para realizar la retrospectiva de la ejecución, impulsando la gestión del conocimiento y los ajustes necesarios según el contexto y desarrollo de las actividades.

Este planteamiento también recoge de forma muy preponderante la teoría de la contingencia, pues es aquí donde se puede hacer más evidente la forma como se deben afrontar los nuevos retos; se recoge como insumo toda la ejecución, las necesidades, aciertos y desaciertos que se han tenido para alcanzar los resultados claves, bajo la matriz de contingencia (Figura 9) se tiene mejor conocimiento de la solución y consenso del problema, lo que fortalece tanto la toma de decisiones para las nuevas acciones como la generación de conocimiento para las siguientes intervenciones.

Equipo, Líder de proyecto

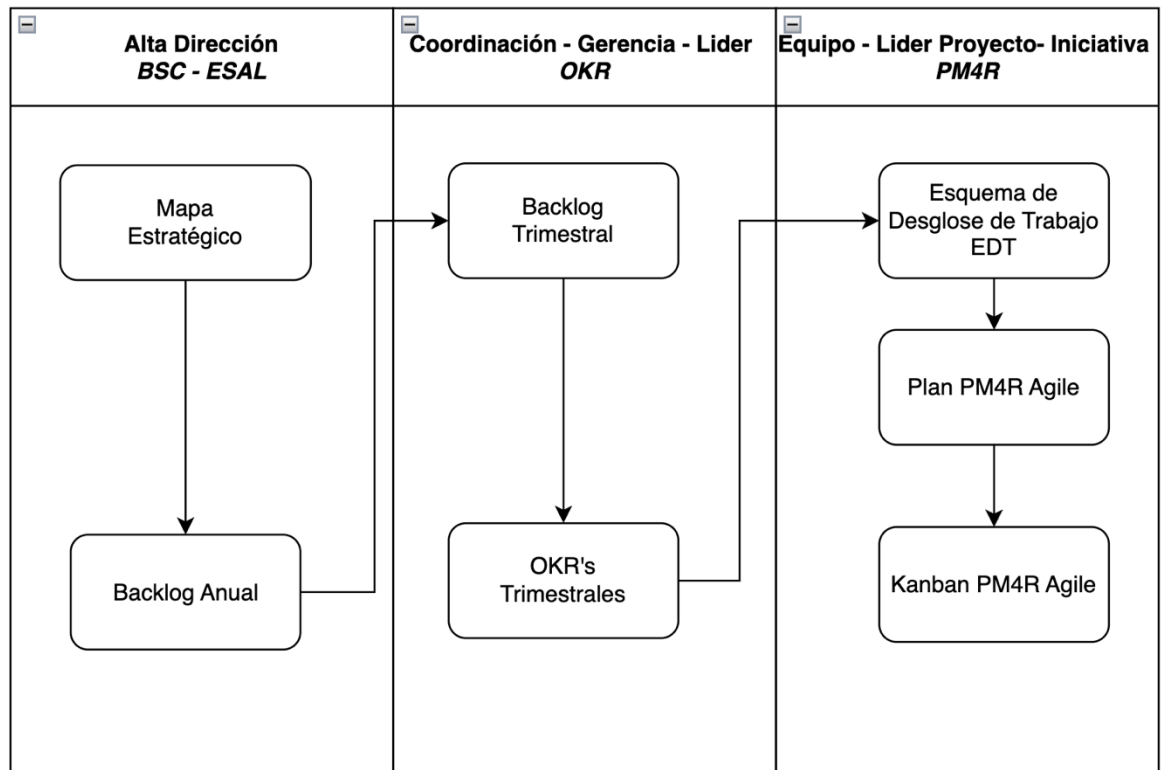
Llevar a territorio las iniciativas y trabajo detallado es vital para que toda la estrategia llegue hasta los objetivos esperados, los beneficiarios, los programas; que realmente se traduzca el concepto de estrategia en hechos tangibles que aporten en el avance de la misión y por supuesto de la visión de la fundación, en este espacio, se traducen las iniciativas y actividades en proyectos para los beneficiario especificado paquetes de trabajo y empoderando a los coordinadores de proyectos en los resultados tangibles de todo el proceso de planeación, para ellos se usan tres herramientas que forma parte del pilar de los proyectos en la fundación.

- ***Esquema de Desglose de Trabajo***
 - Allí se generan los componentes o fases de los proyectos, si cada una de las actividades propuestas requieren mejores necesidades de tiempo, de responsables, aquí se generan los componentes, los productos y los paquetes de trabajo.
- ***Plan PM4R***
 - Se establecen los paquetes de trabajo que se hayan generado desde
- ***Kanban PM4R Agile***
 - El tablero *Kanban* es según Cuatrecasas Arbós, L. (2012). una herramienta ampliamente difundida desde la cultura japonesa que permite la visualización de las ordenes de producción y ordenes de materiales y productos, para este caso, por medio de tarjetas permite hacer el seguimiento del avance de todos los paquetes de trabajo.

El tablero Kanban para el buen resultado de los proyectos o iniciativas en desarrollo en cuatro columnas que son: por hacer, en proceso, en verificación y completado.

A continuación, se presenta la figura resumen de la forma como interactúan las perspectivas de ajustadas para la FIMLM llamada BSC-ESAL por las siglas en inglés Balance *Scorecard* y las siglas de Entidades Sin Ánimo de Lucro.

Figura 30 Interacción de BSC con metodologías ágiles



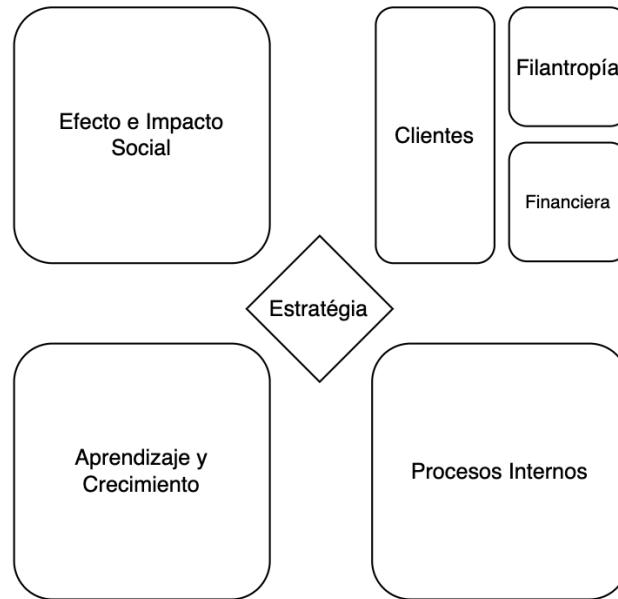
Fuente: Elaboración propia

Enfoques estratégicos BSC -ESAL

Al momento de trabajar con estrategias para el Direccionamiento estratégico, es clave que se puedan tener concentración en grandes perspectivas que permitan mantener un enfoque claro sin perder de vista las actividades más importantes. El BSC es una herramienta de gestión que permite a la entidad traducir su visión y misión en objetivos estratégicos específicos. Se enfoca en cuatro perspectivas clave: la financiera, de cliente, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Utilizando la metodología del BSC, la entidad puede alinear sus objetivos estratégicos con estas perspectivas y medir su progreso hacia el logro de los mismos, sin embargo, el modelo propone hacer una adaptación de las perspectivas originales del BSC adicionando el impacto social y segmentando los clientes con los donantes (filantropía) y la financiación de la entidad. En el contexto de la Teoría de la Contingencia, el BSC-ESAL debería ser flexible y

adaptable, lo que lo hace especialmente útil. Ya que la entidad puede ajustar los indicadores y metas estratégicas a medida que cambian las circunstancias externas o internas.

Figura 31 Enfoques Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Efecto e Impacto Social

El seguimiento que las entidades sin ánimo de lucro deben realizar a la forma de invertir los recursos para garantizar impactos y efectos sociales esperados, haciendo validación de los modelos de intervención en las comunidades.

Clientes

El enfoque sobre la perspectiva de clientes adicional a los beneficiarios quienes son el eje central del objeto social de las entidades sin ánimos de lucro, están los donantes filántropos, no vistos como aquellas entidades jurídicas que contribuyen al financiamiento de los proyectos, sino

como actores que también se deben satisfacer para apoyar el cumplimiento de la responsabilidad social de las entidades y la sostenibilidad económica.

Filántropos

Lograr enamorar a los donantes o filántropos, debe ser parte de la estrategia de financiación de entidades sin ánimo de lucro, en la medida en que se tenga más confianza en la entidad a la cual se le está donando, quizá se tenga una probabilidad más alta de hacer recurrente una donación.

Financiera

Esta perspectiva, adicional al comportamiento de las finanzas tiene un componente en la valoración de los indicadores de la eficiencia e impacto social en los proyectos que se realizan en la entidad, ya que se hace necesario maximizar los recursos para garantizar la mayor cobertura con responsabilidad de la voluntad de los donantes.

Procesos Internos

La anticipación y planificación de los procesos para que estén al servicio de las necesidades estratégicas, misionales, de soporte y de evaluación y control, hace que el andamiaje sobre el cual se desarrollan las actividades este en mejoramiento y se mantenga vigente para realizar un engranaje adecuado.

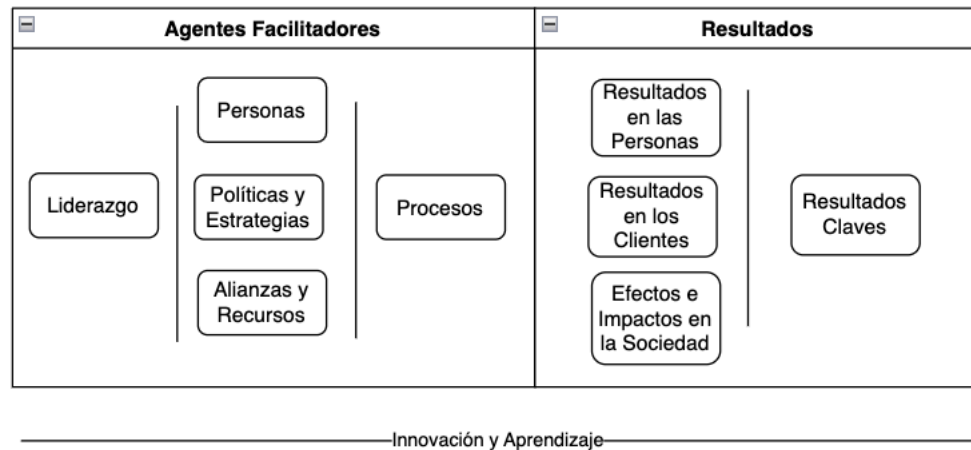
Aprendizaje, Crecimiento y gestión del Conocimiento

También es importante que la entidad pueda realizar una validación y análisis estructurado, realista y objetivo de los resultados que se están obteniendo, para ello el modelo se apoya en el modelo *European Foundation for Quality Management* EFQM.

Teniendo en cuenta que en las perspectivas anteriores se evidencia la gran importancia que tienen los donantes como personas naturales y entidades jurídicas, adicional a las entidades que

realizan aportes para la ejecución del objeto social de la entidad, es clave resaltar que en el EFQM los resultados también van enfocados a estos actores, no solo a los clientes sino a aquellos que actúan como financiadores en general.

Figura 32 Modelo Europeo de Calidad



Fuente: Elaboración propia a partir Peya, M.(2004) Modelo Europeo de Calidad

Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Los OKR, según Doerr, J (2019) son una herramienta ágil que se enfoca en establecer objetivos claros y medibles y los resultados clave que indicarán si se han alcanzado.

La aplicación de OKR en una entidad sin ánimo de lucro permite una mayor agilidad en la formulación y ejecución de estrategias. Los OKR pueden ser actualizados con frecuencia (trimestralmente) para adaptarse a las contingencias cambiantes. Además, fomentan una mayor transparencia y colaboración, ya que los objetivos y resultados clave se comparten en toda la organización.

PM4R (Project Management for Results)

Mondelo, E., (2020), PM4R es un marco de gestión de proyectos orientado a resultados que ayuda a la entidad sin ánimo de lucro a ejecutar estrategias de manera efectiva. Se enfoca en la alineación de proyectos con los objetivos estratégicos, la gestión eficiente de los recursos y la medición de resultados tangibles.

En el contexto de la Teoría de la Contingencia, PM4R es valioso para garantizar que los proyectos se adapten a las circunstancias cambiantes y sigan siendo relevantes para los objetivos estratégicos. Además, proporciona una estructura sólida para la implementación de estrategias y la medición de resultados.

Fase 4 Liderazgo e inteligencia Emocional

Es trascendental que las personas que están a la cabeza de las entidades sin ánimo de lucro, sean personas que tengan gusto por el bienestar de los demás, que la empatía sea parte de su estilo de dirección. Sin embargo, no es fácil tener esta empatía sin que la inteligencia emocional sea columna de ella, Max Weber planteaba este tipo de liderazgo como el carismático, aquella persona que logra por medio de la inspiración, la motivación y la visión, movilizándolo a las personas hacia un objetivo común, lo que se hace muy importante al momento de llevar a la población vulnerable la solución o apoyo de las ayudas.

Sin duda sería muy difícil alcanzar esa condición sin poder reconocer las emociones de cada uno, controlarlas de forma efectiva tener la valentía y disciplina de motivarse día a día; así mismo de identificar esas emociones en los demás y por último transmitir de forma efectiva esa comunicación asertiva

Impacto en la cultura organizativa: La inteligencia emocional puede tener un impacto significativo en la cultura organizativa. Los líderes con una alta inteligencia emocional tienden a crear un entorno de trabajo más positivo, en el que los empleados se sienten valorados y motivados.

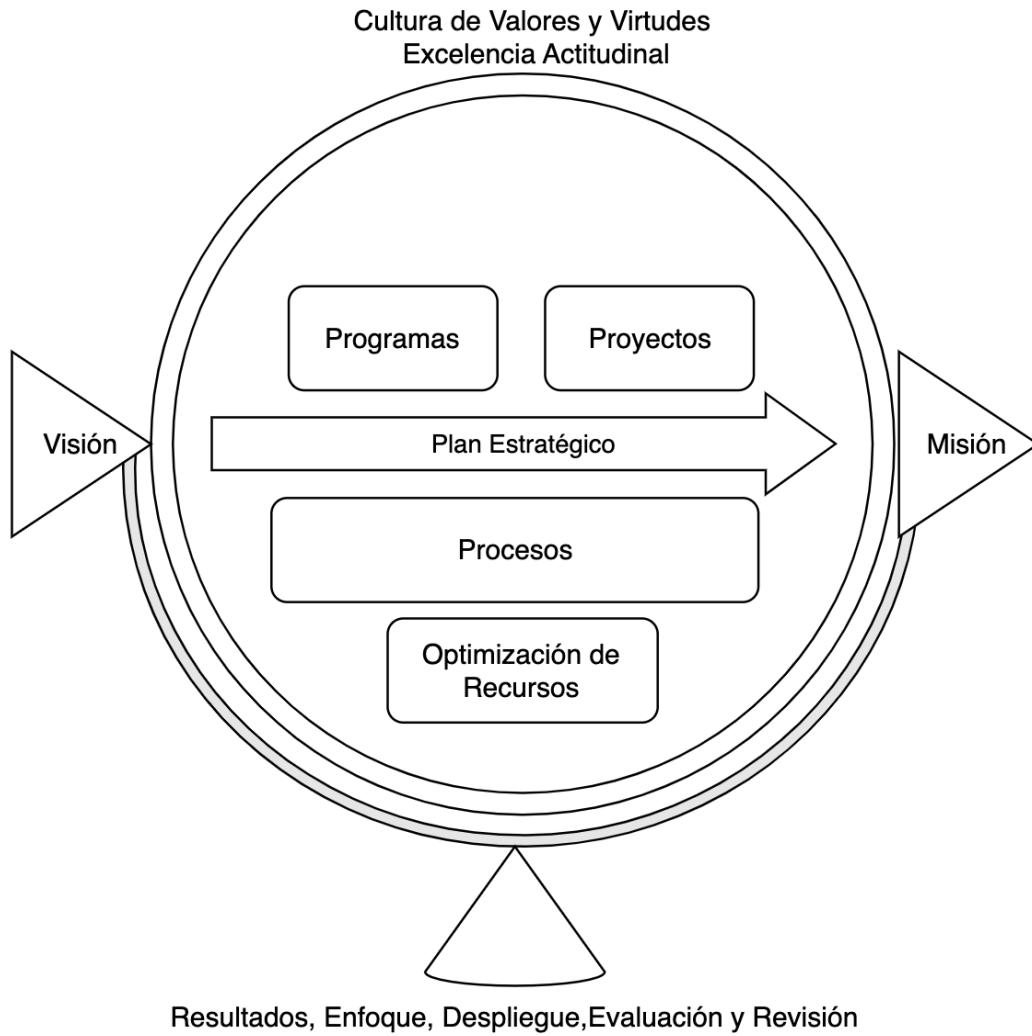
Fase 5 Cultura de Valores

El ecosistema de desarrollo estratégico inicia con una cultura de valores definida y medible, desde la alta dirección hasta llegar a todas las áreas de la ESAL, para ello se presenta dicha cultura por medio de la excelencia actitudinal, donde los compartimientos de todas las partes que componen la entidad se rigen bajo valores y virtudes demostrando ejemplo al momento la aplicación de esos valores; la aplicación constante va a trascender en la cultura organizacional como la construcción de virtudes, como la disposición habitual de hacer el bien, esto va de la mano con la implementación de un gobierno corporativo eficaz, donde se pueda enseñar con el ejemplo, que es una de las mejores formas como el ser humano puede comprender, interiorizar, aplicar y forjar criterios frente a ellos.

Algunas empresas que dedican recursos tanto económicos como tecnológicos y humanos para establecer políticas, estrategias, manuales instructivos en materia de transparencia y buen gobierno, y pueden verse altamente debilitadas si se omite o se hace en menores proporciones la sensibilización a los actores a buen comportamiento, ético y moral.

El ecosistema propuesto establece que para ir encaminados desde la misión hasta la visión encierran todos los componentes estratégicos la cultura de valores

Figura 33 Ecosistema de desarrollo estratégico



Fuente: Elaboración propia

Plan de Intervención

El plan de intervención cuenta con nueve grandes actividades que buscan desde la sensibilización hasta la presentación de resultados, la participación activa y colaborativa de todos los miembros de la fundación, teniendo en cuenta que dichos procesos demandan compromiso y entendimiento de los participantes; las nueve grandes actividades están determinadas por el proceso lógico de sensibilizar, diagnosticar, preparar, ajustar y retroalimentar, con ello se presenta el tiempo para la intervención estimado en seis meses. Tabla 8. De igual forma se presenta el plan de acción con los propósitos y actividades a realizar, que permite tener una ruta de acción para la intervención en la FIMLM en el Modelo de Direccionamiento Estratégico (MDE).

Tabla 8 Cronograma de Intervención

Actividades a desarrollar		Semanas	Tiempo del proyecto en meses												
			(6 meses)												
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8					
1	Sensibilizar a los actores sobre los procesos de planeación estratégica	1	■												
2	Realizar el diagnóstico requerido para identificar las condiciones para desarrollar el Modelo de Direccionamiento Estratégico (MDE)	2	■	■											
3	Analizar los resultados para la elaboración de (MDE)	4		■	■	■	■								
4	Identificación de los aprendizajes obtenidos de los modelos implementados anteriormente	2			■	■									
5	Realizar las mesas de trabajo para la desarrollar el (MDE)	1			■	■	■	■	■						
6	Socializar de forma preliminar el modelo con las partes interesadas	4					■	■	■	■					
7	Realizar los ajustes requeridos al MDE teniendo en cuenta las lecciones aprendidas	2							■	■					
8	Desarrollar presentación para el equipo de Coordinadores y Coordinación Internacional	2								■	■				
9	Presentar a la Junta Directiva los Resultados	2									■	■			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Plan de Acción de Intervención

Actividades a desarrollar	Propósitos	Actividades	Responsable	
1	Sensibilizar a los actores sobre los procesos de planeación estratégica	Crear conciencia sobre la importancia de la planificación estratégica.	Presentación de casos exitosos en la aplicación de planeación estratégica	Talento Humano
		Involucrar a los actores clave en el proceso de implementación.	Juego de roles que aporten con situaciones reales que aporten al proceso de planeación, a las estratégicas y la toma de decisiones	Talento Humano
			Crear un grupo interdisciplinario que apoye la implementación de la metodología	Talento Humano
		Fomentar una cultura organizacional orientada a la planeación.	Talleres de comunicación asertiva, retrospectiva de la cultura organizacional, visión de futuro de FIMLM	Talento Humano
2	Realizar el diagnóstico requerido para identificar las condiciones para el Modelo de Direccionamiento Estratégico (MDE)	Comprender las condiciones actuales de la organización.	Elaboración de matriz DOFA en grupo para entender la situación actual.	Control Interno
		Identificar las áreas de mejora y oportunidades estratégicas.	Análisis de la matriz DOFA para planteamiento de nuevos retos	Control Interno
3	Analizar los resultados para la elaboración de (MDE)	Fundamentar la toma de decisiones en información sólida.	Instalación del Comité de Intervención Social	Junta Directiva
		Identificar patrones y tendencias en la información recopilada.	Recopilación y socialización de los análisis estadísticos y las tendencias	Comité de Intervención Social
		Definir los objetivos y metas estratégicas del MDE	Sesiones de diseño de objetivos estratégicos basados en los resultados.	Comité de Intervención Social
		Establecer la base para el MDE.	Consolidación de la información	Comité de Intervención Social
4	Identificación de los aprendizajes obtenidos de los modelos implementados anteriormente	Aprender de las experiencias pasadas.	Recopilación de los informes de gestión de años anteriores	Proyectos
			Sesión de retrospectiva para la identificación de aciertos y desaciertos	Proyectos
		Mejorar la eficacia del nuevo MDE.	Presentación preliminar del MDE	Comité de Intervención Social
5	Realizar las mesas de trabajo para la desarrollo el (MDE)	Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas.	Sesiones de lluvia de ideas con base en la presentación preliminar	Comité de Intervención Social
		Generar consenso entre los miembros del equipo.	Consolidación de la información	Comité de Intervención Social
6	Socializar de forma preliminar el modelo con las partes interesadas	Obtener retroalimentación y comentarios.	Socialización de MDE	Comité de Intervención Social
		Asegurar que el modelo sea relevante y aceptado por todos.	Sesiones de validación real con el proceso de planeación	Control Interno
7	Realizar los ajustes requeridos al MDE teniendo en cuenta las lecciones aprendidas	Incorporar mejoras basadas en lecciones aprendidas.	Consolidación de la información	Comité de Intervención Social
		Adaptar el MDE a las necesidades cambiantes de la organización.	Incorporación de las mejoras encontradas al MDE	Control Interno
		Garantizar la eficacia y relevancia continua del MDE.	Sesiones de validación real con el proceso de planeación	Comité de Intervención Social
8	Desarrollar presentación para el equipo de Coordinadores y Coordinación Internacional	Comunicar de manera efectiva los detalles y beneficios del MDE.	Creación de campaña de expectativa para incorporar en la cultura organizacional	Talento Humano
		Preparar a los coordinadores para su papel en la implementación.	Capacitación en resolución de conflictos, comunicación asertiva	Talento Humano
9	Presentar a la Junta Directiva los Resultados	Socializar los cambios para la implementación de MDE	Preparación de una sesión de Junta Directiva para presentar los cambios en el MDE	Comité de Intervención Social
		Presentar a la Junta directiva los impactos sociales esperados en el corto plazo	Levantamiento estadístico de los impactos sociales de ejercicios anteriores y los planeados con el MDE	Comité de Intervención Social

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Con la puesta en marcha del Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Internacional María Luisa de Moreno se logró la formalización de los procesos de planeación y dirección con la iteración de actividades que facilita el logro de los objetivos propuestos, y la distribución de los recursos teniendo en cuenta los resultados de crecimiento en términos de atención a los beneficiarios. Así mismo se fortalecieron los procesos de agilidad organizacional acoplando los planes con el contexto con el que se desarrollan los proyectos de beneficiarios y los planes a largo plazo. Adicionalmente se fortaleció la evolución colaborativa de la estructura organizacional con la flexibilidad y trabajo de co-creación para dar visión de futuro de los retos y oportunidades que tenga la entidad.

Otro de los aportes de la implementación es la formalización de herramientas claras para la FIMLM que soportan la toma de decisiones y selección de estrategias, que conlleva a tener esfuerzos encaminados en un mismo sentido; este enfoque permite a la organización responder de manera eficiente a las contingencias en constante cambio, maximizar su impacto y llegar a la comunidad de manera eficaz y sostenible. La dirección estratégica basada en la adaptación y la mejora continua se convierte en un activo valioso para cualquier organización sin ánimo de lucro comprometida con el éxito a largo plazo.

La propuesta de las perspectivas BSC-FIMLM, efecto o impacto social, clientes filantropía, financiera aprendizaje y crecimiento y procesos, permitió tener una visión holística de la FIMLM abarcando contextos más amplios de los alcances de la Fundación en temas diferentes al objeto social que, definitivamente requiere de un andamiaje en estructura y soporte para agilizar los resultados, apoyados en la incorporación de metodologías ágiles, que aporte a la FIMLM en la

identificación, evaluación, adaptación, ejecución y aprendizaje de oportunidades que se presentan en los contextos de desarrollo de actividades planeadas, catapultando el accionar de la Fundación como una entidad versátil, flexible y maleable.

Para la FIMLM La cultura de valores es requisito indispensable para que los planes programas y proyectos se realicen de forma adecuada, donde la armonía tanto al interior como al exterior, se irradie a todas las actividades y transacciones que realiza la entidad; También así, los órganos de alta dirección, donde las decisiones estén basadas en hechos responsable e irreprochables, siendo ejemplo y teniendo excelencia en todos los aspectos.

Actualmente, en la FIMLM los plazos de planeación se hacen de menor duración, teniendo en cuenta los cambios acelerados que el contexto presenta en todas las tendencias de desarrollo del objeto social, de igual forma la innovación de productos y servicios involucrando soluciones disruptivas que pueden abarcar grandes extensiones de territorio en más de 40 países por medio de la conectividad.

El modelo presenta una ruta de direccionamiento estratégico de implementación para la FIMMM, sin embargo, la aplicación se puede dar según el contexto a otras entidades sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta que, no se trata de un esquema único e inflexibles, ya que busca potenciar la capacidad que tiene una entidad para iniciar un Direccionamiento Estratégico con evaluación y seguimiento constante, que le permitan ajustar los planteamientos previos de una forma ágil e incremental con el paso del tiempo.

Los modelos estándares de gestión empresarial deben ser adaptados a las entidades sin ánimo de lucro, tanto por la naturaleza de su objeto social, como en los tamaños que tienen estas entidades en Colombia y en el exterior, algunos de ellos con gran éxitos en la empresa grande que cuenta con recursos o mercados cautivos o por cautivar, lo que hace diferente a las ESAL ya que la

forma de consecución es muy diferente a la comercial, donde adicional a pensar en el bienestar del beneficiario se deben pensar en el donante para brindarle desde su rol la oportunidad de que su aporte sea recíproco en términos de felicidad y responsabilidad social empresarial.

La implementación del modelo requiere de liderazgo optimismo y compromiso de todos los involucrados para que se genere dentro del ADN de la cultura empresarial, la disciplina en todo el esplendor de la palabra que aporta responsabilidad, compromiso, con la visión de futuro de la entidad.

Referencias

- Aguilera, A., (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación, N° 28 enero-junio, Tomado de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/download/1020/4967?inline=1>
- Akao, Y., (1991), *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge, MA: Productivity Press.
- Arroyo, R., (2022) *Habilidades Gerenciales Desarrollo de destrezas competencias y actitud 3ra Edición*
- Atwal, H. (2019). *Practical DataOps: Delivering Agile Data Science at Scale*.
- Bisbe J., (2010) La mayoría de edad del cuadro de mando integral, tomado de Harvard Deusto Business Review (Núm. 189) · Habilidades directivas · abril 2010 <https://www.harvard-deusto.com/la-mayoria-de-edad-del-cuadro-de-mando-integral>
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2. Tomado de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). Procesos en flujo Pull y gestión Lean. Sistema Kanban: Organización de la producción y dirección de operaciones.
- David, F. R., David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Pearson Educación.
- Derr, J., (2018) *Mide lo que Importa*
- Echegaray, L., & Urbano, I., & Barrutieta, G., (2017) *DESIGN THINKING Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*
- Federico Gan, J. T. (2012). *Cuadro de mando integral*. Diaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7078>

Fundación DIS, (2012) *Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*. Recuperado de:
http://www.fundaciondis.org/docs_gestrategica/Presentaci%C3%B2n%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia_Fund_DIS_2012.pdf

Fundación Internacional María Luisa de Moreno - Colombia. (2020, 7 diciembre). *La Fundación • Colombia • FIMLM*. Recuperado de <https://colombia.marialuisa.foundation/la-fundacion/>.

Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Colombia: Alfaomega Grupo Editor.

Gómez, V., (2018) *Las Fundaciones en Colombia Características, tendencias, desafíos*. Recuperado de: https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf

GIZ GMBH (2015) *Gestión de la Cooperación en la Práctica Diseñar Cambios Sociales con Capacity WORKS*

Hoeger, M., (2020) *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs* by J. Doerr.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Español: Grupo Planeta.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

López, L., (2019) *La brecha entre la Colombia rural y urbana, explicada a través de 9 gráficos*.

Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis de entorno*. Diaz de Santos.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7001>

Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L., Sabater Casals, M. (2009). Gestión de empresas de comunicación. Spain: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Milla Gutiérrez, A., Milla Gutiérrez, A.(2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4983>

Mussons, S., (2020) Organizaciones ágiles: Responde a las necesidades de tus clientes con equipos implicados y autogestionados.

Mondelo, E., & Sánchez R., (2020) *Guia Practica PM4R Agile* Tomado de: https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Guia_Practica%20PM4R_Agile_2022_0.pdf

Moreira, M. E. (2017). *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. United States: Apress.

Muñoz, A. & Nájjar, J., (2004). *El 'Hoshin Kanri': un enfoque para la formulación y el despliegue de objetivos y medios*. Harvard Deusto. Barcelona, Spain: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/14849>

Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge creating company How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation*, Oxford University Press

OCDE, (2015) *Estudios Económicos de la OCDE Colombia*. Recuperado de https://www.oecd.org/economy/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf

Parada, P., Parada Torralba, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL Te Permitirá Anticipar Mejor el Futuro Contexto en el Que Se Moverá Tu Empresa*.

Pérez, R., Garzón, M. & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN* (65).

Pérez, R., Nieto, M., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, N., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M., Guillermo, L., Vidal, M., López, J., (2009) *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*

Piraquive, M., (2019). *Descubrir la Capacidad, Una Oportunidad*. Universidad Central de Nicaragua.

Vellore, V. (2022). *OKRs for All: Making Objectives and Key Results Work for Your Entire Organization*. United Kingdom: Wiley.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>