

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN “GESTIÓN PARA EL DESARROLLO”,
ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS
DE DESARROLLO SOCIAL EN COLOMBIA**

LUZ DARY SARMIENTO ROJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2012

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN “GESTIÓN PARA EL DESARROLLO”,
ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS
DE DESARROLLO SOCIAL EN COLOMBIA**

LUZ DARY SARMIENTO ROJAS

**Monografía como requisito para optar al título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

Director

ORLANDO CONTRERAS PACHECO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	15
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.1 Identificación del Problema	17
1.2 Título	18
1.3 Alcances y Limitaciones	18
2. JUSTIFICACION	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 Objetivo General:	20
3.2 Objetivos Específicos:	20
4. MARCO TEÓRICO	21
4.1 El Tercer Sector de la Economía	21
4.2 Gerencia y Planeación Estratégica	24
5. ANALISIS Y CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO	32
5.1 Objeto económico y social	32
5.2 Aspectos Organizacionales	33
5.3 Ámbito de Acción y Mercadeo	35
5.4 Servicios ofertados	37
6. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO	40
6.1 Descripción del Mercado	40
6.1.1 Demanda	43
6.1.2 Competencia	58
6.2 Análisis del Macroentorno	65
6.2.1 Dimensión Económica y Financiera	66
6.2.2 Dimensión de Clientes y Mercado	70
6.2.3 Dimensión de Procesos Internos	73
6.2.4 Dimensión del Talento Humano y la Cultura Organizacional	75
6.2.5 Dimensión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)	78
6.3 Análisis de la Industria o el Sector	80
6.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores	82
6.3.2 Poder de Negociación de los Compradores	83
6.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos, Complementarios y Alternativos	84

6.3.4 Intensidad y Rivalidad de la Competencia	85
6.3.5 Amenaza de Nuevos Competidores, Barreras de Entrada y Salida	85
6.4 Análisis de los Stakeholders	87
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	96
7.1 Declaración de la Misión	96
7.2 Declaración de la Visión	96
7.3 Declaración de Valores y Principios	96
7.4 Declaración de las Políticas Institucionales	98
7.5 Definición de los Lineamientos Estratégicos	99
7.6 Cadena de Valor	100
7.6.1 Propuesta de valor	100
7.6.2 Procesos Primarios	100
7.7.3 Procesos de Apoyo	102
8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	103
8.1 Objetivos Estratégicos	103
8.2 Mapa Estratégico	104
9. CARTERA DE INICIATIVAS	106
10. BALANCED SCORECARD - BSC	110
11. CONCLUSIONES	123
12. BIBLIOGRAFIA	127

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Dimensiones Estratégicas	28
Cuadro 2. Etapas 1 y 2 del Sistema Gerencial Estratégico	30
Cuadro 3. Demanda y Oferta de la Corporación Gestión para el Desarrollo	42
Cuadro 4. Diagnóstico de la Problemática Social en Colombia a Enero de 2011	43
Cuadro 5. Objetivos Estratégicos	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyectos en Colombia con apoyo de la Cooperación Internacional	53
Tabla 2. Indicadores Seguimiento, Evaluación y Mutua Responsabilidad Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014	55

LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Factores que afectan la Dimensión Económica y Financiera	66
Matriz 2. Factores que afectan la Dimensión de Clientes y Mercado	70
Matriz 3. Factores que afectan la Dimensión de Procesos Internos	73
Matriz 4. Factores que afectan la Dimensión de Talento Humano y Cultura Organizacional	76
Matriz 5. Factores que afectan la Dimensión de Tecnologías de Información y Comunicación	78
Matriz 6. Análisis de Incidencia de las Cinco Fuerzas del Mercado	81
Matriz 7. Análisis de los Stakeholders	88
Matriz 8. Matriz de Objetivos, Iniciativas Estratégica, Responsables y Comprometidos - OIRC	106
Matriz 9. Balanced Scorecard	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Sector Solidario en Colombia	23
Figura 2. Organigrama Corporación Gestión para el Desarrollo	34
Figura 3. Plan Plurianual de Inversiones Colombia 2010-2014	49
Figura 4. Empleo Sector No Lucrativo en Colombia - 1995	61
Figura 5. Composición Sector no Lucrativo Colombia y América Latina - 1995	62
Figura 6. Procesos Primarios de la Cadena de Valor	101
Figura 7. Procesos de Apoyo de la Cadena de Valor	102
Figura 8 Mapa Estratégico de la Corporación Gestión para el Desarrollo	105

LISTA DE SIGLAS

- ACCI: Agencia Colombiana de Cooperación Internacional
- ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- BM: Banco Mundial
- CAF: Corporación Andina de Fomento
- ESAL: Entidades Sin Ánimo de Lucro
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- JICA: Agencia de Cooperación Internacional de Japón
- OCDE : Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- OEA: Organización de Estados Americanos
- OEI: Organización de Estados Iberoamericanos
- OES: Organizaciones de Economía Solidaria
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- ONG: Organización No Gubernamental
- ONUSIDA: Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
- OMS: Organización Mundial de la Salud
- OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil
- OSD: Organizaciones Solidarias de Desarrollo
- PND: Plan Nacional de Desarrollo
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- RSE: Responsabilidad Social Empresarial
- SGE: Sistema Gerencial Estratégico
- TICs: Tecnologías de la Información y la Comunicación
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

- UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas
- UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- UNODC: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito
- USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN

TITULO

Diseño del plan estratégico gerencial para la creación de la Corporación “Gestión para el Desarrollo”, organización sin ánimo de lucro orientada a la gestión integral de proyectos de desarrollo social en Colombia.

AUTOR

Luz Dary Sarmiento Rojas **

PALABRAS CLAVES

Organización Solidaria de Desarrollo, Corporación, Sistema Gerencial Estratégico, Diagnóstico y Direccionamiento Estratégico, Aumento de la Rentabilidad de las Inversiones Sociales, Marketing Social, Innovación, Aprendizaje Social.

DESCRIPCIÓN

Las Organizaciones Solidarias de Desarrollo, como parte del Tercer Sector, son actores claves en la generación de estrategias de intervención social, que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y, el desarrollo integral y sostenible del país; sin embargo, la ausencia de un direccionamiento estratégico que promueva un manejo gerencial eficiente de sus recursos tangibles e intangibles afecta significativamente su sostenibilidad. En el presente trabajo se diseña el direccionamiento estratégico de la Corporación “Gestión para el Desarrollo”, organización sin ánimo de lucro en proceso de creación, interesada en constituirse como una entidad altamente competitiva y reconocida por su aporte al desarrollo social del país, al aumento de la rentabilidad social y, a la generación de conocimientos en el campo de las ciencias sociales y humanas. El trabajo inicia con un diagnóstico estratégico del entorno externo de la organización que sirve como base para su direccionamiento estratégico, hasta llegar a la etapa de formulación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Se espera que el ejercicio de planeación aquí consolidado sea el punto de partida para desarrollar un pensamiento estratégico en todos los actores de la organización, pensamiento que se considera, garantizará su posicionamiento y sostenibilidad toda vez que le permitirá desarrollar el arte de planificar para potenciar sus fortalezas, superar debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas, promoviendo la gestión exitosa de su entorno interno y externo, bajo una perspectiva empresarial que la convierta en un modelo de gestión social que muestra resultados cuantitativos y cualitativos fácilmente identificables.

* Monografía

**Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Director. CONTRERAS PACHECO, Orlando

SUMMARY

TITLE

Design management strategic plan for the creation of the Corporation "*Gestión para el Desarrollo*", non-profit organization focused on comprehensive management of social development projects in Colombia .

AUTHOR

Luz Dary Sarmiento Rojas **

KEYWORDS

Solidarity Development Organization, Corporation, Strategic Management System, Diagnosis and Strategic Management, Increase Profitability of Social Investment, Social Marketing, Innovation, Social Learning.

DESCRIPTION

Solidarity Organizations for Development, as part of the Third Sector, are key players in the generation of social intervention strategies, which foster the improvement of quality of life of vulnerable populations, and comprehensive and sustainable development of the country however, the absence of a strategic direction that promotes a management efficiency of its tangible and intangible resources significantly affects their sustainability. In this paper designs the strategic direction of the Corporation "*Gestión para el Desarrollo*", non-profit organization in the making, interested in becoming a highly competitive entity and recognized for its contribution to the country's social development, increased social profitability and the generation of knowledge in the social sciences and humanities. The work begins with a strategic assessment of the external environment of the organization that serves as a basis for strategic direction, to reach the stage of formulating the Socorecard or Balanced Scorecard. It is expected that the consolidated planning exercise here is the starting point to develop strategic thinking in all players in the organization, thinking that considers its position and ensure sustainability since it will allow you to develop the art of planning to potentiate their strengths, overcome weaknesses, opportunities and anticipate threats, promoting the successful management of its internal and external environment, under a business perspective that becomes a social management model showing quantitative and qualitative results easily identifiable.

* Monograph

** Industrial University of Santander, Faculty of Engineering physicomechanical. Director. CONTRERAS PACHECO, Orlando

INTRODUCCION

El afrontamiento de las problemáticas sociales del país exige hoy por hoy, la alianza del sector público y privado, así como el apoyo por parte de la comunidad internacional. En este contexto, las Organizaciones Solidarias de Desarrollo, como parte del Tercer Sector, son actores claves en la generación de estrategias de intervención social, que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y, el desarrollo integral y sostenible del país.

Dichas organizaciones cumpliendo con un rol social, no lucrativo, se enfrentan en la actualidad con grandes desafíos, siendo uno de los principales, el aumento de la rentabilidad de los recursos de inversión social y la generación de excedentes que hagan sostenibles sus iniciativas. En este sentido su papel solidario, no las exime de ser analizadas en el marco de un mercado que al igual que sucede en el ámbito privado, las expone a fuerzas sociales, políticas, económicas y culturales del entorno, que le exigen desarrollar habilidades de competitividad que les permita desarrollar su objeto social en condiciones óptimas.

Este abordaje de las organizaciones solidarias como una unidad de negocio que debe generar un tipo especial de rentabilidad, usualmente es desconocido, situación que se devela en la existencia de organizaciones débiles que en muchas ocasiones sólo figuran en el papel o que, enfrentan día a día riesgos enormes respecto a su continuidad por la ausencia de recursos para mantener una estructura organizativa sólida, capaz de desarrollar acciones de gestión que garanticen el sostenimiento de sus programas y proyectos.

Detectando en la ausencia de una visión gerencial y un direccionamiento estratégico del área social, una de las principales causas de la debilidad de estas organizaciones, el presente trabajo pretende avanzar en la creación de un plan

estratégico para orientar el inicio de las funciones de la Corporación Gestión para el Desarrollo, organización en proceso de creación, cuya misión es la gestión integral de programas y proyectos sociales de alta calidad.

El trabajo inicia con un diagnóstico estratégico del entorno externo de la organización que sirve como base para su direccionamiento estratégico, hasta llegar a la etapa de formulación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; estando su alcance limitado al ejercicio participativo de diseño del plan y constituyéndose en una propuesta que se espera pueda ser validada y retroalimentada a futuro a partir de su implementación. Es importante señalar que la aplicación al área social de los conceptos gerenciales, de marketing y mercado, representaron un desafío importante que de igual forma, se espera puedan ser validados más adelante por profesionales tanto de las ciencias sociales como administrativas.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

El importante crecimiento de la Cooperación Internacional en Colombia, así como un aumento de la ejecución de los recursos de Inversión Social del Estado bajo la figura de subcontratación y la ampliación de los aportes de las empresas privadas en acciones de Responsabilidad Social Empresarial, han provocado que el campo de los programas y proyectos orientados al desarrollo social del país, se haya caracterizado en los últimos años por la proliferación de Organizaciones del Tercer Sector¹, las cuales actúan bajo el principio de trabajo sin ánimo de lucro, cumpliendo un rol relacional y de gestión social en pro del bienestar colectivo.

Reconociendo la importante labor y la gran responsabilidad asumida por estas organizaciones, es relevante ver que estando su surgimiento marcado en gran medida por el sentido de oportunidad que se crea, por la oferta de recursos y la demanda de servicios sociales en determinados períodos, la ausencia de un direccionamiento estratégico que promueva un manejo gerencial eficiente de sus recursos tangibles e intangibles, les han impedido realizar un proceso de gestión continuo que les permita por una parte, posicionarse y ser sostenibles en el tiempo y por otra, aumentar la rentabilidad social de los recursos de inversión pública y privada, creando programas y proyectos más eficaces y de mayor impacto, condición de vital importancia en la actualidad para el sector social, toda vez que la atención y resolución de las problemáticas sociales sigue la disyuntiva presente en el objetivo universal de la satisfacción de necesidades: necesidades ilimitadas vs recursos limitados.

¹ Según Maricela Pinilla Peña, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo al rol que juegan en la sociedad, las organizaciones se clasifican en tres sectores o pilares de la economía: *“el Estado, la Empresa y el denominado Tercer Sector, que constituye las organizaciones con un rol relacional y de bienestar para la sociedad, esas son las Organizaciones sin Ánimo de Lucro, empresas de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo”*.

Por lo anterior, la Corporación “Gestión para el Desarrollo”, con el objetivo de iniciar sus labores de gestión integral de programas y proyectos de desarrollo social, requiere una organización administrativa y un direccionamiento estratégico que oriente de manera eficiente sus actividades a fin de consolidarse como una entidad altamente competitiva y reconocida por su aporte al desarrollo social del país, al aumento de la rentabilidad social y, a la generación de conocimientos en el campo de las ciencias sociales y humanas.

1.2 Título

Diseño del plan estratégico gerencial para la creación de la Corporación “Gestión para el Desarrollo”, organización orientada a la gestión integral de proyectos de desarrollo social en Colombia.

1.3 Alcances y Limitaciones

Teniendo en cuenta que la Corporación se encuentra en proceso de creación, el análisis y la planeación estratégica, partirá de un análisis del macro entorno y abarcará la formulación del direccionamiento estratégico de la organización hasta la elaboración del Cuadro de Mando Integral que articula los indicadores, metas, iniciativas y presupuesto para el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

El trabajo no incluye la implementación del Plan Estratégico por lo cual, su validación sólo está dada en el hecho de ser un trabajo de carácter participativo que involucra a los socios de la organización en su formulación, quedando en manos del equipo humano de la Corporación la revisión y retroalimentación que se haga necesaria a partir de su aplicación.

2. JUSTIFICACION

Se entiende el direccionamiento estratégico como el proceso que permite trazar un camino en el que las organizaciones pueden ubicarse y establecer qué hacer para movilizar eficientemente sus recursos económicos, operativos y logísticos hacia la satisfacción oportuna y adecuada de las necesidades de los clientes y los socios.

En este sentido, el diseño del plan estratégico gerencial de la Corporación Gestión para el Desarrollo se configura en una valiosa herramienta en su reto de iniciar labores y consolidarse como una entidad del Tercer Sector altamente competitiva y reconocida por su aporte al desarrollo social del país.

Es importante señalar que la iniciativa de creación de la Corporación surge de un grupo de profesionales de Trabajo Social que con el interés de implementar su objeto profesional, le apuestan a la incorporación de la visión y el manejo gerencial en los programas y proyectos sociales, considerando que estas estrategias son de vital importancia para generar procesos de desarrollo sostenible. En este contexto, el planteamiento de la presente monografía, además de constituirse en un ejercicio académico para optar al título de especialista, se constituye en un proceso real de planeación estratégica que se espera sea de utilidad para avanzar en algunos de los desafíos que impone el entorno competitivo de las empresas sociales.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Direccionar estratégicamente la creación de la Corporación Gestión para el Desarrollo, formulando una propuesta que aumente su valor, acompañada de un plan que aporte a su posicionamiento en el sector de la prestación de servicios especializados de gestión social.

3.2 Objetivos Específicos:

- Describir detalladamente la organización, su objeto, estructura organizativa, ámbito de acción y mercadeo.
- Realizar el análisis del entorno externo en que la Corporación desarrollará su actividad principal y que servirá como insumo básico para orientar el diseño del plan estratégico.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico de la organización mediante la formulación de la propuesta de valor, los componentes misionales y los lineamientos estratégicos.
- Formular la estrategia para el logro de la misión y visión, mediante la definición de los objetivos estratégicos y el diseño del mapa estratégico institucional.
- Diseñar la cartera de iniciativas estratégicas que orienten el logro de los objetivos estratégicos.
- Operativizar la estrategia mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral que consolide la estructura de implementación y medición de cada uno de los objetivos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 El Tercer Sector de la Economía

“El concepto de Tercer Sector ha sido incorporado a la economía y a las ciencias sociales para referirse a un escenario distinto al de las organizaciones capitalistas y a las estatales, en donde se intercambia reciprocidad, democracia, solidaridad y altruismo”².

En este sentido el Tercer Sector, “hace referencia al conjunto de organizaciones sin fines de lucro, las cuales presentan múltiples denominaciones, tales como sector caritativo, sector independiente, sector voluntario, sector de las ONG, sector exento de impuestos, sector intermedio, sector no lucrativo y sector de la economía social”³.

“Tradicionalmente se conocen empresas de corte económico y de corte social, las primeras están destinadas a la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y para lograr utilidades para sus dueños. Las empresas sociales buscan también satisfacer necesidades de la comunidad, pero éstas tienen una trascendencia social y no buscan utilidades directas para quienes las emprenden. Las empresas solidarias conjugan características de ambos tipos, pero el componente solidario marca y acentúa la responsabilidad social con los consumidores, con el medio ambiente y con sus integrantes. En lo que se refiere a la maximización de utilidades, éstas pueden buscarlo no como propósito inmediato sino a largo plazo, luego de agotar instancias tales como el pago justo a los trabajadores, la inversión en calidad, en educación y en bienestar. Si luego de

² LEMUS MANGONES, Miguel. Artículo: El Tercer Sector, Un grupo reducido? En: Revista Enlace Solidario. Volúmen 3. Julio de 2001. p. 10.

³ SAJARDO, Antonia. Análisis económico del sector no lucrativo. Valencia, España. Editorial Tirant lo Blanc, 1996. p.30. Mencionado en: PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro – Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia, 2011. p. 18.

concluidos tales requerimientos persisten las utilidades, éstas deben ser llevadas a fondos de utilización específica para ayudar en condiciones de equidad y justicia a sus integrantes”⁴.

“En Colombia, las entidades del Tercer Sector o sector solidario tienen su fundamento jurídico en el artículo 38 de la Constitución Nacional, que establece el derecho asociación; los artículos 70 y 71 que dan piso e incentivan la conformación de personas jurídicas que propendan por el desarrollo de actividades de naturaleza cultural, científica, tecnológica, artística, investigativa. De otra parte, se encuentra el artículo 103 que ordena al Estado contribuir a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales”⁵.

En el Documento Conpes 2823 del 15 de noviembre de 1995⁶, producido por el Departamento Nacional de Planeación y con el entonces Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, se dice que esta amplia gama de organizaciones de derecho privado sin ánimo de lucro constituyen una importante expresión de la sociedad civil y de su iniciativa para solucionar, de manera autogestionaria, las más sentidas y urgentes necesidades de las comunidades en los planos local, regional y nacional. Una parte de estas organizaciones se dedica a actividades culturales, sociales, comunales, reivindicativas, de representación, y sus funciones no están directamente relacionadas con mercados de compra y venta de bienes o servicios. Otra parte de ellas combina su objetivo social con objetivos económicos claramente definidos; su estructura es, por tanto, eminentemente empresarial, y su actividad económica

⁴ CRUZ MARTINEZ, Alexander. Intervención del Estado Colombiano en el Sector Solidario. Universidad del Rosario, Facultad de Jurisprudencia. Bogotá. 2010. p. 89.

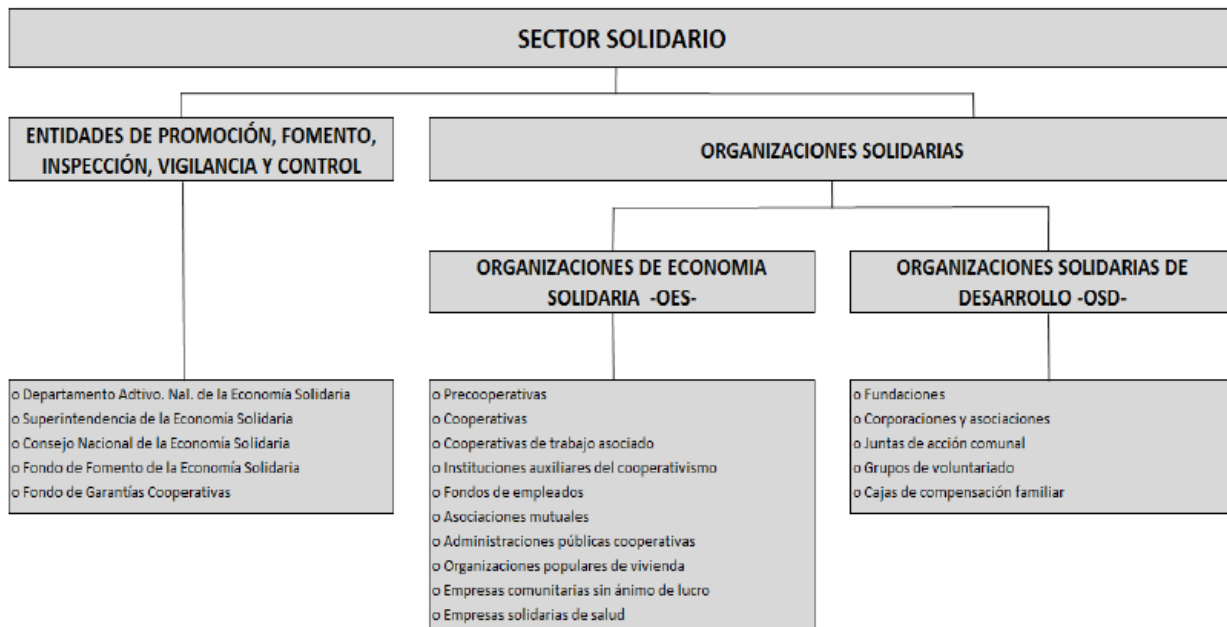
⁵ Ibid. p. 82.

⁶ Departamento Nacional de Planeación. CONPES 2823. 1995.

constituye un medio fundamental para el logro de los objetivos sociales, y tiene relación directa con el mercado de bienes y servicios.

En la figura número 1 se presenta el esquema general del sector solidario:

Figura 1. Esquema del Sector Solidario en Colombia



Fuente:
CRUZ MARTINEZ, Alexander. Intervención del Estado Colombiano en el Sector Solidario. Universidad del Rosario, Facultad de Jurisprudencia. Bogotá.

Finalmente, es importante señalar que el sector se rige por los siguientes principios⁷:

- Solidaridad
- Primacía de las personas sobre los medios de producción
- Empresarialidad o emprendimiento solidario

⁷ CRUZ MARTINEZ, Alexander. Op. Cit., p. 89 – 94.

- Autonomía entendida como autogestión, autodeterminación, autocontrol y autogobierno
- Formación y educación permanente, oportuna y progresiva
- Servicio a la comunidad
- Integración con otras organizaciones del mismo sector
- Promoción de la cultura ecológica
- Sin ánimo de lucro

Respecto a este último principio, Abraham Katime, señala que “esta propiedad no significa que en sus estados financieros estas organizaciones no generen ganancias, lo cual sería un contrasentido; el propio Estado genera ganancias. Lo que ocurre es que estos beneficios no se reparten a favor de sus asociados, usuarios, trabajadores, empleados o afiliados; puede sí ocurrir la eventualidad de que se reinviertan a favor del bien común de la colectividad, pero nunca para generar una utilidad a favor de uno u otro asociado”⁸.

4.2 Gerencia y Planeación Estratégica

El proceso de planeación hace parte del Sistema Gerencial Estratégico (SGE), “modelo gerencial que permite a una organización alinear todos sus recursos, personas, capacidades, buenas prácticas empresariales y las divisiones o unidades organizacionales con su Estrategia Corporativa o Institucional orientadas a maximizar el valor de la empresa en el mercado”, esperando alcanzar cuatro resultados: Accionistas Satisfechos, Clientes Encantados, Procesos Efectivos y, Personal Motivado y Preparado⁹. Con este fin, es claro, que este sistema es de gran utilidad para la orientación y administración de organizaciones de diversa

⁸ KATIME, Abraham y SARMIENTO, Antonio José. Hacia la construcción de un derecho solidario en Colombia. Segunda edición. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2006. Mencionado en: CRUZ MARTINEZ, Alexander. Intervención del Estado Colombiano en el Sector Solidario. Universidad del Rosario, Facultad de Jurisprudencia. Bogotá. 2010. p. 92.

⁹ OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Formación: Planificación Estratégica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Edición 2011. Bucaramanga. p. 34.

índole, incluidas las organizaciones sin ánimo de lucro, que tal como se ha señalado en el apartado anterior, encuentran en la ausencia de un manejo con visión gerencial, una de sus grandes debilidades.

El SGE consta de seis etapas o componentes, a saber:

- Desarrollar la Estrategia: Análisis Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Formulación de la Estrategia.
- Planificar la Estrategia: Implementación de la estrategia BSC, Ejecución de la Estrategia, Presupuestación de la Estrategia.
- Alinear la Organización: Formular la Estrategia por Unidades de Negocio, Unidades de Soporte y Empleados.
- Planificar las Operaciones: Gestión y Optimización de Procesos, Planificación de Ventas, Planificación de Recursos, Presupuestos.
- Controlar y Aprender: Oficina de Gestión Estratégica, Revisión de la Estrategia, Revisiones Operativas.
- Probar y Adaptar: Análisis de Rentabilidad, Correlaciones de la Estrategia, Estrategias Emergentes.

Teniendo presente que el alcance del presente trabajo contempla las etapas 1 y 2 de este sistema, a continuación se desarrollan algunas ideas sobre la Estrategia propiamente dicha y el proceso de planeación.

Michel Porter, ve la Estrategia como “la forma en que la empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su Cadena de Valor para alcanzar una buena ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria”¹⁰.

¹⁰ PORTER Michel. Citado en: PABON MATEUS, Hugo Andrés. Direccionamiento y Planeación Estratégica de la Empresa Familiar, PAMAR Construcciones S.A. Especialización en Alta Gerencia. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. p. 42.

En este sentido, la Estrategia es el conjunto de principios, políticas, rutas y acciones que orientan el proceso administrativo y gerencial para alcanzar los objetivos a los que se quiere llegar. Por ello la formulación de la Estrategia implica determinar, en dónde se está (diagnóstico), a dónde se quiere llegar (misión, visión y objetivos) y cómo llegar hasta allí (plan). Tal como lo señala la definición, es importante tener en cuenta que la creación de una Estrategia no se limita simplemente a organizar el proceso para la generación de un producto o servicio, sino que implica el desarrollo de una ventaja competitiva o una mezcla única de valor, que logre diferenciar a la organización y le permita posicionarse en el mercado.

En este orden de ideas, en el presente documento la formulación de la estrategia incluirá la formulación de los componentes misionales, principios, políticas y objetivos que orientaran el futuro de la Corporación, entendiendo que estos deben estar encaminados a atraer y satisfacer a los clientes, logrando un desarrollo exitoso y diferenciado de su sentido social, que además de permitirle a la organización su crecimiento continuo, la haga altamente competitiva y sostenible. La idea es por tanto ofrecer servicios de calidad que se distancien un poco de la manera tradicional de concebir y manejar el sector de programas y proyectos sociales, integrando conceptos de rentabilidad, marketing, innovación y aprendizaje, para lo cual es importante diseñar un escenario organizacional caracterizado por la investigación continua y el fortalecimiento del capital social, que no sólo está integrado por las directivas y los profesionales de la Corporación, sino por todos aquellos actores que decidan aportar sus recursos económicos, logísticos y humanos en pro del desarrollo social.

De ahí que sea importante estructurar los servicios y procesos de la organización en una Cadena de Valor, que tal como lo señala Michael Porter, se constituye en la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, lo cual redundará en una ventaja de mercado y en una rentabilidad

relativamente superior a los competidores que se espera sea sustentable en el tiempo.

La cadena de valor nos permite entonces concebir el proceso de generación de bienes y servicios como un proceso compuesto por varios eslabones o actividades que van agregando valor al producto o servicio a medida que éste pasa por cada una de ellas.

A fin de realizar la estructuración de las actividades de la empresa bajo esta visión, es importante señalar que la cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. “Las primeras hacen referencia a la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores junto con su apoyo y servicio postventa. Las actividades de apoyo por su parte, son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing”¹¹. De acuerdo a esto y teniendo en cuenta que la Corporación Gestión para el Desarrollo se encuentra en proceso de creación, el fin es que esta estructuración permita mostrar tanto a los socios como a los futuros empleados, una imagen clara de la manera en que los servicios serán prestados y en cómo se pretende generar valor.

El círculo virtuoso de la generación de valor contempla cuatro dimensiones estratégicas, que se configuran en la base sobre la cual la organización debe analizarse y planificarse, ellas se detallan en el cuadro 1:

¹¹ Ibid. p. 42 – 44.

Cuadro 1. Dimensiones Estratégicas

DIMENSIONES	PROPÓSITOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<i>Económica y financiera</i>	Comprender los objetivos financieros que la organización debe cumplir para satisfacer al accionista y a la comunidad.	Para lograr el éxito financiero: ¿cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas?
<i>Clientes y mercados</i>	Conocer que es lo importante para el cliente. Comprende lo que la organización, debe hacer para satisfacerlos.	Para alcanzar nuestra visión ¿cómo debemos ser percibidos por nuestros clientes?
<i>Procesos internos</i>	Entender los procesos que agregan valor al negocio y al cliente e identificar las “palancas” que impulsan los objetivos internos de las dimensiones estratégicas de clientes y financiera.	Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿qué procesos debemos gerenciar excelentemente?
<i>Aprendizaje y crecimiento organizacional</i>	Identificar las pericias clave (competencias organizacionales), la información, las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), la cultura y el clima laboral necesarios para apoyar la ejecución de los objetivos internos.	Para alcanzar nuestra visión ¿cómo mantener una actitud y una capacidad para cambiar, innovar y mejorar?

Fuente:

OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Formación: Planificación Estratégica.
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Universidad Industrial de Santander.

Estas dimensiones serán pues, la base desde la cual se hará el diagnóstico del contexto externo de la Corporación y sobre la que se formularán los objetivos e iniciativas estratégicas.

Por su parte, la planificación estratégica es “una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una

relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. De esta manera, su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios”.¹²

La ventaja primordial de la planificación estratégica es que de su existencia depende el éxito de la organización, pues es ésta la que le permite interpretar y reflejar la situación real y futura del mercado, generando mecanismos para ajustarse a él.

A fin de que la Estrategia y el Plan para su alcance no se queden en una mera intención, es indispensable que se asignen y procuren los recursos necesarios para su implementación, que se establezca una estructura humana con una asignación específica de responsabilidades respecto al plan y que se cuente, con un proceso evaluativo que permita detectar las fortalezas y debilidades de la Estrategia, brindando elementos para reorientarla en pro del ajuste a los cambios y exigencias del entorno interno y externo.

Los procesos de desarrollo y planificación de la estrategia, comprende una serie de pasos que se ejecutan a partir de la aplicación sistemática de técnicas y herramientas que permiten a los interesados realizar el análisis situacional de la organización, definir su horizonte y diseñar una serie de acciones para alcanzarlo. En el cuadro número 2 se detallan los principales pasos a seguir, según la orientación ofrecida por Alfonso Osorio Russi¹³, actualmente presidente del Management & Business Consulting Group y docente de la Especialización en Evaluación en Evaluación y Gerencia de Proyectos de la Universidad Industrial de Santander.

¹² EVOLI, Jeftee. Planeación Estratégica. 2005. En línea: tomado de URL: http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/planeacion_estragica_0022.htm

¹³ Ibid. p. 33.

Cuadro 2. Etapas 1 y 2 del Sistema Gerencial Estratégico

1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA		
Análisis y diagnóstico estratégico	Análisis del entorno externo (posicionamiento)	Análisis de oportunidades y amenazas: POAM
		Análisis del marco industrial: Cinco Fuerzas
		Análisis de los stakeholders
	Análisis de factores ambientales (capacidades y desempeño)	Análisis de recursos y capacidades
		Análisis de competencias centrales
		Análisis de la cadena de valor
		Análisis ERIC
	Análisis de las perspectivas o dimensiones estratégicas – Análisis DOFA	Potenciales y capacidades organizacionales
		Operación Interna
		Clientes y mercado
		Financiera y comunidad
	Direccionamiento Estratégico	Conceptualización del negocio
Formulación de la nueva propuesta de valor para el segmento de clientes seleccionado		
Misión		Razón de ser de la compañía, propósito fundamental de la entidad, incluye la propuesta de valor para el cliente
Visión		Sentido de dirección en términos visionarios, sueño realizable, futuro factible. Conjunto de objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Destino estratégico. Define el futuro de la organización. Resume cómo la organización quiere ser vista o percibida por el entorno
Valores y principios		Lo que es realmente importante para nosotros como organización (actitud, comportamiento y carácter). Inspiran y soportan la gestión de la compañía
Políticas institucionales		Lineamientos generales, guías de acción y pensamiento para la toma de decisiones operativas
Lineamientos estratégicos		
Formulación de la Estrategia	Objetivos estratégicos	Fundamentales para alcanzar la visión y la misión
	Definición y conceptualización de los objetivos	
	Mapa estratégico institucional	Definición de perspectivas
		Arquitectura del mapa estratégico
		Clasificación de objetivos estratégicos
Relaciones de causalidad e integridad		
2. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA		

Implementación de la Estrategia	Indicadores estratégicos para controlar los objetivos estratégicos	
	Metas para cada indicador	
	Cartera de iniciativas estratégicas: proyectos y programas que permiten lograr los objetivos	
	Financiamiento de la estrategia: presupuesto estratégico para la implementación de las iniciativas	
Ejecución de la Estrategia	Formular planes de acción (operativización de las iniciativas estratégicas)	Acciones
		Cronogramas
		Responsables y comprometidos
		Asignación de recursos
		Indicadores de gestión
		Resultados esperados

Fuente:
OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Formación: Planificación Estratégica.
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Universidad Industrial de Santander.

Es importante señalar que el ejercicio de planificación que se desarrolla en esta monografía retoma sólo los pasos y técnicas pertinentes y más adecuados de este modelo para abordar el direccionamiento de una organización en proceso de creación, no siendo posible por ejemplo, realizar un análisis detallado del entorno interno, dado que el diseño de servicios y la estructura organizativa aún no han sido probados en la práctica; con esta claridad, el diagnóstico externo se centra en el análisis del entorno externo, abordando el estudio de las amenazas y oportunidades (matriz POAM), del sector industrial (matriz de las Cinco Fuerzas) y de los Stakeholders (interés, poder y posición frente a la organización).

Por su parte el direccionamiento estratégico, la formulación e implementación de la estrategia, seguirán la ruta señalada en el cuadro, concretándose en el Balanced Scorecard, herramienta de gestión estratégica que mostrando objetivos, indicadores, iniciativas, responsables y recursos, es utilizada para proporcionar a las directivas y empleados una mirada global de la organización, facilitando la evaluación futura de las actividades en función de su visión y misión.

5. ANALISIS Y CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO

5.1 Objeto económico y social

“Gestión para el Desarrollo”, es una Corporación, organización sin ánimo de lucro, orientada a la prestación de servicios especializados de gestión integral de programas y proyectos sociales que contribuyan al desarrollo de Colombia. Su surgimiento es producto de la iniciativa de un grupo de Profesionales de Trabajo Social que, con amplia experiencia en la gestión, coordinación e implementación de proyectos sociales, diseño y ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresarial y gestión del conocimiento y aprendizaje social, han visto en la creación de la organización, una posibilidad de implementar el objeto profesional de generar desarrollo a partir de mejorar las condiciones de vida de la comunidad en lo económico, social y cultural y, generar empleo calificado para los profesionales del área social.

Este fin se fortalece con el objetivo de acrecentar la rentabilidad de las inversiones procedentes de diversas fuentes para el desarrollo a partir de la apropiación de una visión gerencial del área social. En este punto es importante mencionar, que “no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales, pero que es necesario tener excedentes económicos al finalizar el año, tener contratos laborales al interior de la Corporación y realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos para reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad”¹⁴.

Especificando el objeto social de la Corporación, ésta se dedicará en concreto a la gestión integral de programas y proyectos sociales, la cual aborda las labores de identificación, formulación, planeación, ejecución, monitoreo, evaluación y

¹⁴ PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro – Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia, 2011. p. 7.

sistematización de procesos investigativos y de intervención que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida de individuos, grupos y comunidades, así como a la generación y réplica de conocimientos útiles para el desarrollo de las ciencias sociales y los procesos de intervención social.

Labores que se en la Corporación se integran en cinco líneas de servicios:

- a. Identificación y Formulación de Programas y Proyectos
- b. Ejecución
- c. Monitoreo, Evaluación e Interventoría
- d. Gestión del Conocimiento Social
- e. Capacitación y Fortalecimiento Institucional

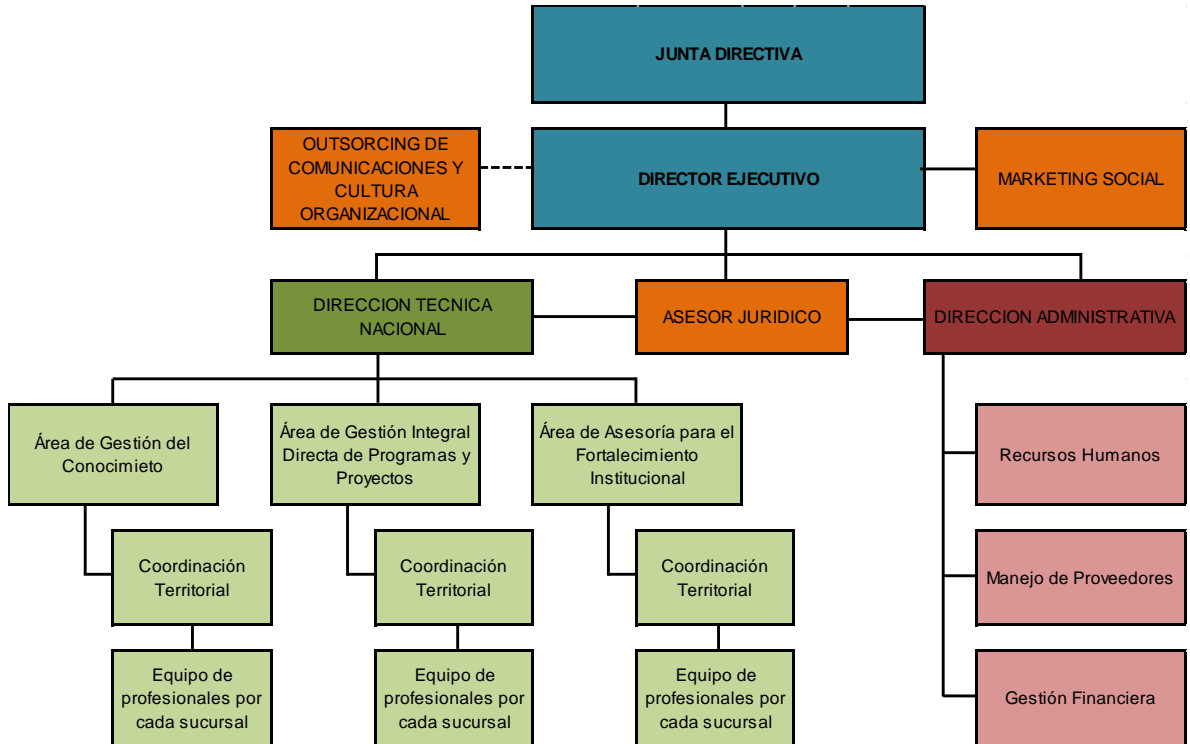
5.2 Aspectos Organizacionales

Teniendo en cuenta que la gestión integral de proyectos es un servicio a financiar con recursos de las entidades nacionales e internacionales y con recursos propios para la implementación de acciones de desarrollo en el territorio colombiano, pudiendo administrar recursos públicos, privados y de cooperación, que pueden ser gestionados y ejecutados como inversiones o donaciones para el desarrollo social, la organización adopta la figura legal de Corporación.

En este orden de ideas, la entidad se constituye como una organización colectiva no gubernamental, sin ánimo de lucro, conformada por un grupo directivo con responsabilidades decisorias que participan a su vez en la gestión, administración y ejecución directa de los recursos, apoyándose en un grupo multidisciplinario de profesionales que prestaran sus servicios para realizar las acciones de las áreas que requieran los proyectos ejecutados y, conformando eventualmente alianzas, consorcios o uniones temporales con otras entidades.

En la figura 2 se representa el organigrama inicial propuesto para la Corporación:

Figura 2. Organigrama Corporación Gestión para el Desarrollo



Fuente:
Trabajo participativo socios de la Corporación Gestión para el Desarrollo

Como se observa en el organigrama, la Junta Directiva será el máximo órgano decisorio de la entidad, siendo sus miembros, las personas que quedaran inscritas como socias fundadoras en el registro de Cámara de Comercio y asumiéndose por el Director Ejecutivo la representación legal de la entidad.

El patrimonio de la entidad estará conformado principalmente por los siguientes bienes y rentas:

- Aporte inicial de los socios fundadores

- Aportes obligatorios o cuotas que sean aprobadas en la asamblea general de sus miembros.
- Aportes voluntarios aceptados por la Junta Directiva.
- Transferencias (inversiones, donaciones) de distintas entidades nacionales o internacionales.
- Bienes y rentas que de conformidad con la Constitución Política de Colombia y la Ley sean recibidas por parte de personas naturales o jurídicas, públicas, privadas, nacionales o extranjeras.
- Bienes muebles o inmuebles adquiridos para el desarrollo del objeto de la organización.

5.3 Ámbito de Acción y Mercadeo

En cuanto a la cobertura territorial, la Corporación establece su sede principal en la ciudad de Bogotá, atendiendo demandas sociales en todo el territorio Colombiano y realizando gestión de recursos con entidades nacionales e internacionales. Dado que su cobertura es nacional, se abrirán sedes transitorias en los territorios que así lo ameriten.

Respecto al sector económico, los productos de la Corporación hacen parte del sector terciario, el cual reúne todas las actividades que generan servicios.

En este contexto y con el objetivo de desarrollar acciones que aporten directamente a maximizar la rentabilidad de las inversiones de carácter social a nivel nacional, las necesidades a atender están orientadas por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-ODM¹⁵ y las Áreas de Demanda y Oferta

¹⁵ Los ODM son: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; Lograr la enseñanza primaria universal; Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; Reducir la mortalidad infantil; Mejorar la salud materna; Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y; Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Página web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. <http://odm.pnudcolombia.org/>

de Cooperación Internacional¹⁶ definidas en la Estrategia Nacional diseñada por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia para el período 2012-2014. De tal manera que todos los temas insertos en este marco serán de factible gestión por parte de la organización. Se toman estos dos referentes teniendo en cuenta que los proyectos allí enmarcados cuentan con una alta viabilidad de financiación por tener un reconocimiento nacional e internacional y que, por estar orientando gran parte de la Política Social en Colombia, cuentan con indicadores claramente definidos, que a largo plazo permitirán a la Corporación, medir su contribución efectiva a la maximización de la rentabilidad de las inversiones realizadas en el sector social del país.

Con estos supuestos hay una aproximación bastante clara del tipo de programas y proyectos que la Corporación planea gestionar, a partir de ello se identifican como clientes o segmentos de clientes a atender:

a. Poblaciones beneficiarias de los programas y proyectos

Se atenderán distintos segmentos poblacionales caracterizados por encontrarse en situación de vulnerabilidad social, económica y cultural, que enfrentan problemáticas sensibles a la atención psicosocial y/o al desarrollo de iniciativas educativas, organizacionales, económicas y culturales para mejorar sus condiciones y calidad de vida: Infancia, Adolescencia y Juventud; Familias y Organizaciones de Base Comunitaria; Comunidades Educativas y; Grupos y Redes Sociales.

¹⁶ Estas son: Gestión Integral del Riesgo y Restablecimiento; Sostenible de Comunidades Afectadas por Desastres Naturales; Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Democrática; Crecimiento Económico con Equidad y Competitividad; Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible; Gobernabilidad; Víctimas, Reconciliación y Derechos Humanos. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. Op. Cit., p. 23.

Es importante señalar que siguiendo el enfoque participativo y atendiendo el principio de complementariedad de la Cooperación Internacional, los aquí llamados beneficiarios, se constituyen en sujetos activos de los programas y proyectos, con capacidad decisoria sobre diversos aspectos de los mismos y con capacidad para contribuir a su gestión mediante el aporte de recursos de diverso tipo. De tal manera que en el marco de una visión gerencial se constituyen en clientes y grupos de interesados de especial atención.

b. Entes y Organismos financiadores y coparticipes de los programas y proyectos

- Entidades Públicas de carácter municipal, departamental y nacional.
- Entidades de Cooperación Internacional.
- Entidades Privadas.
- Organizaciones Solidarias de Desarrollo que requieren servicios de asesoría para la gestión integral de sus proyectos sociales: capacitación y diseño de estrategias.

Estos serán abordados detalladamente en el análisis de mercado.

5.4 Servicios ofertados

De acuerdo al objeto económico y social de la organización, se han estructurado cinco líneas de servicios, a saber:

- A. Identificación y Formulación de Programas y Proyectos:* Línea encaminada al diseño y elaboración de diagnósticos situacionales, identificación de proyectos, realización de estudios de factibilidad, diseño de perfiles de proyectos y procesos de planificación.
- B. Ejecución:* Este servicio se orienta a la implementación de programas y proyectos de manera articulada cumpliendo con los objetivos propuestos y las

características de costos, tiempo y las calidades establecidas, haciendo uso de personal altamente calificado para el desarrollo de cada una de las acciones y una metodología participativa e innovadora que facilite la sinergia entre actores y el aprendizaje continuo.

- C. *Monitoreo, Evaluación e Interventoría*: Hace referencia al diseño y ejecución de líneas base, diseño y desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación, y procesos de interventoría de contratos cuyo objeto sea el desarrollo social a fin de asegurar su correcta ejecución y cumplimiento dentro de los términos establecidos en las normas vigentes sobre la materia y en las cláusulas establecidas en los contratos.
- D. *Gestión del Conocimiento Social*: formulación y ejecución de investigaciones sociales y sistematizaciones de experiencias de desarrollo.
- E. *Capacitación y Fortalecimiento Institucional*: Se incluyen en esta línea las labores de capacitación a entidades externas en los procesos de gestión integral de programas y proyectos de investigación e intervención. Aquí la Corporación básicamente fortalece a otras instituciones en el diseño y ejecución de procesos, mediante ciclos formativos perfilados de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

Estos servicios podrán desarrollarse como un continuo de etapas dentro de un mismo programa o proyecto, o ejecutarse como productos en sí mismos.

De igual forma, su gestión se podrá realizar por la Corporación de manera independiente o en Alianza, Consorcio o Unión Temporal con otras organizaciones.

Es importante señalar que la gestión integral estará acompañada por un conjunto de tecnologías con las que se espera prestar servicios de alta calidad que lleguen a ser elementos diferenciadores y de posicionamiento de la Corporación, entre ellas están:

- Uso de Software especializados para el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos y, el análisis de redes: Atlas ti, SPSS
- Uso de Software para la identificación y formulación de proyectos: Microsoft Project, Micmac, Mactor, Smic Prob Expert.
- Diseño de un sistema de indicadores comparables con las mediciones nacionales e internacionales y que definan claramente la contribución de la Corporación a la rentabilidad de las inversiones realizadas en el país en pro del desarrollo social.
- Manejo especializado de metodologías de diagnóstico, formulación y evaluación de proyectos nacionales e internacionales: Mapeo de Alcances, Marco Lógico y MGA, entre otras.

6. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

Teniendo en cuenta que la Corporación Gestión para el Desarrollo es una entidad que aún no ha iniciado funciones, no es posible realizar un proceso diagnóstico que analice detalladamente factores internos en función del entorno externo y que permitan hacer una calificación de las variables de posicionamiento y desempeño. Por este motivo, el diagnóstico aquí realizado se centra en el medio externo, estando constituido por una descripción del ámbito de mercadeo y un análisis de las variables externas que afectan el desarrollo de la organización y que es preciso tomar como punto de partida para su direccionamiento estratégico.

6.1 Descripción del Mercado

Según Pérez, citado por Maricela Pinilla Peña, “el mercado social es el lugar donde la oferta y la demanda social se encuentran. Pero a diferencia de los mercados de tangibles, no es fácil de identificar físicamente el lugar donde se lleva a cabo el proceso de intercambio. Entonces, el mercado social se puede definir en función de los límites geográficos a ser atendidos, por ejemplo los límites de un municipio o una zona que será atendida o donde se implementará un programa social”¹⁷.

Como ya se ha indicado en el presente documento, la Corporación realizará acciones en todo el territorio colombiano, teniendo como sede principal la ciudad de Bogotá, habiendo la posibilidad de crear sedes transitorias en aquellas regiones en donde se ejecuten programas o proyectos que por diversos criterios así lo requieran (tiempo, cobertura poblacional, enfoque de las acciones, etc).

¹⁷ PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Marketing social. Teoría y práctica. México: Pearson Educación, 2004. p.7. Citado por PINILLA PEÑA, Maricela. En: Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro – Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia, 2011. p. 51.

De igual manera y como se ha señalado en el apartado dedicado al Ámbito de Acción y de Mercadeo de la Corporación, las necesidades a atender están delimitadas por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Áreas de Demanda y Oferta de Cooperación Internacional definidas en la Estrategia Nacional diseñada por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia para el período 2012-2014.

Pese a esta demarcación geográfica y temática, analizar el mercado de los programas y proyectos sociales en Colombia es una tarea compleja, dado que además de la multiplicidad de las problemáticas sociales existentes, no hay una cuantificación oficial exacta de la disposición de recursos para este fin, existe un crecimiento bastante fluctuante de la oferta de servicios de gestión social¹⁸ y existe un cambio continuo de las políticas de ejecución de recursos destinados al desarrollo social por parte de organismos públicos y privados. Sin embargo, la información que se logra concretar es este análisis cumple con el fin de brindar un panorama de la demanda y oferta en la que la Corporación deberá desempeñarse, siendo de gran utilidad para direccionar su Plan Estratégico.

Con estas aclaraciones, en el cuadro número 3 se identifican los grupos de interés que se consideran claves en este análisis de mercado, realizando una breve descripción de su perfil para pasar posteriormente a realizar un examen de los mismos desde la perspectiva de demanda y oferta.

En la definición de la demanda, es importante señalar que en una organización no lucrativa, el que recibe el servicio no suele ser el mismo que lo paga, habiendo una diferenciación entre el cliente-consumidor y el cliente-financiador, en la que la

¹⁸ El crecimiento fluctuante y no documentado hace referencia al hecho de que aunque año a año son muchas las organizaciones del Tercer Sector que se registran formalmente, son pocas las que mantienen su funcionamiento y menos aun las que hacen su liquidación formal una vez cesan su actividades. De tal manera que hay muchas “organizaciones de papel”, es decir, que existen de una manera meramente formal, pero no realizan ningún tipo de gestión.

demanda del primero es la satisfacción directa de sus necesidades en cuanto a su condición social y económica, estando la demanda del segundo centrada en los servicios profesionales que requiere para ejecutar sus recursos de inversión social. Es decir, para el caso de la Corporación, los financiadores contratan el diseño y ejecución de acciones que den una destinación específica a sus recursos en función de sus líneas de trabajo u objetivos organizacionales, y los consumidores o población objetivo son quienes reciben el beneficio que se crea a partir de la ejecución de dichas acciones (mejoramiento de sus condiciones de vida).

De igual manera es fundamental tener en cuenta que en las organizaciones no lucrativas, el trato de los donantes como clientes o demandantes, corresponde a la visión gerencial del sector social, en el que, siendo ellos los que proporcionan los recursos de inversión, se configuran en actores que crean exigencias o parámetros respecto a los servicios que requieren para concretar y garantizar el éxito de sus inversiones, siendo necesario crear para ellos una oferta de valor que aparte de la prestación de servicios de calidad, este orientada a maximizar la rentabilidad social de sus recursos y a posicionarlos como agentes de cambio positivo.

Cuadro 3. Demanda y Oferta de la Corporación Gestión para el Desarrollo

GRUPO DE INTERES	CLASIFICACION EN FUNCION DEL MERCADO	IDENTIFICACION DE LOS PERFILES DE LOS GRUPOS DE INTERES DE LA CORPORACIÓN	OBSERVACIONES
Población Objetivo o Mercado Meta	Demandante	<ul style="list-style-type: none"> • Infancia, Adolescencia y Juventud • Familias y Organizaciones de Base Comunitaria • Comunidades Educativas • Grupos y Redes Sociales 	Grupo de personas que presentan insatisfacción de una o varias necesidades o, que por motivos de diversa índole ven afectado su bienestar social. Es este grupo de personas al que se dirigen finalmente los programas y proyectos sociales.
Donadores y/o Financiadores de Programas y Proyectos	Demandante	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Públicas de carácter municipal, departamental y nacional • Entidades de Cooperación Internacional • Empresas Privadas 	Estos constituyen un grupo importante dentro del proyecto, por tanto deben incorporarse al programa como actores estratégicos.
Organizaciones	Demandante	Todo tipo de organización del	Organizaciones de la Sociedad

del Tercer Sector – Entidades Sin Ánimo de Lucro		Tercer Sector que implementa programas y proyectos de desarrollo social.	Civil que requieren servicios de asesoría para la gestión integral de sus proyectos sociales: capacitación y diseño de estrategias.
	Oferentes (Competencia)	Organizaciones del Tercer Sector que prestan los servicios de gestión integral de proyectos de desarrollo. Específicamente Corporaciones.	En la modalidad de oferentes, este grupo puede convertirse en un opositor o en un actor complementario o de apoyo. Este grupo debe ser identificado para detectar que acciones pueden interferir con fuerza en la implementación del programa, y con el objetivo de estudiarlos para diseñar estrategias orientadas a convertir este grupo en uno de apoyo para el programa.
Grupos dedicados a la Gestión del Conocimiento	Oferentes (Competencia)	Entidades de investigación y sistematización dedicadas a la gestión del conocimiento social.	Al igual que las Corporaciones, en calidad de oferentes pueden constituirse en un grupo de apoyo o un grupo opositor, dependiendo de la estrategia que la Corporación implemente para relacionarse con ellos.

Fuente:

Elaboración propia basada las ideas de mercado y marketing social expuestas en: Pinilla Peña, Maricela. Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro. Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia, 2011.

6.1.1 Demanda

6.1.1.1 Población Objetivo

Teniendo en cuenta la delimitación geográfica y temática del mercado, se toma como fuente principal para describir la población objetivo y sus necesidades, el Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014, cuyos datos sirven de aproximación a un diagnóstico de la problemática social¹⁹ que enfrenta Colombia y son útiles como indicadores cuantitativos y cualitativos de los requerimientos a atender por parte la Corporación. Esta información se aprecia en el cuadro número 4:

Cuadro 4. Diagnóstico de la Problemática Social en Colombia a Enero de 2011

TEMÁTICA	DATOS CUANTICUALITATIVOS
----------	--------------------------

¹⁹ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos. Colombia. Capítulo IV: Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social. 2011. p. 251 a 388.

SOCIAL	
Superación de la Pobreza y la Desigualdad de Ingresos	<p>Sobre un total de 43.658.252 habitantes, actualmente el 46% de la población colombiana se encuentra en condición de pobreza y el 16% en condición de pobreza extrema.</p> <p>Por su parte, el coeficiente de Gini, que mide la desigualdad de los ingresos de los países, es de alrededor de 0,57, y es hoy en día uno de los más altos del mundo.</p> <p>Respecto al hambre, el porcentaje de las personas que están por debajo del consumo de energía mínima alimentaria es del 13%.</p> <p>Así mismo, Colombia cuenta con una de las tasas de desempleo más altas de la región latinoamericana, 12%. Sobresale la importancia de generar un ámbito de negocios que favorezca la generación y el desarrollo de nuevos Emprendimientos para la población de menores ingresos.</p> <p>La informalidad en Colombia es alta, el 64,2% de ocupados en 2009 es informal, según la definición del DANE, y su asociación con la pobreza es evidente. Según datos de la Encuesta de Calidad de Vida 2008, el 79% de los ocupados por debajo de la Línea de Pobreza son informales. Entre los no pobres la asociación es menor pero también es fuerte, el 52% de los ocupados no pobres son informales.</p>
Acceso de la Población a Activos Físicos y Financieros	Colombia carece de mecanismos efectivos de articulación entre oferta y demanda por estos activos (vivienda y crédito principalmente), especialmente para los grupos vulnerables de la población que tradicionalmente han sido excluidos de estos mecanismos.
Manejo de Crisis Económicas, Sociopolíticas y Ambientales	El país presenta deficiencias en el manejo de estas condiciones especiales. En el tema ambiental, la atención humanitaria de la emergencia invernal que comenzó en el segundo semestre de 2010, evidenció las limitaciones que presenta el país en términos institucionales y de gestión de la información.
Atención a la Población en Situación de Desplazamiento	Se estima que cerca de 3,4 millones de personas han sido víctimas del desplazamiento forzado y, como consecuencia de ello, se encuentran relegadas del disfrute de sus derechos. La protección y reparación integral de este segmento de la población es una deuda social que tiene el país.
Atención a la Primera Infancia	<p>De acuerdo con las proyecciones de población del DANE, en Colombia hay un total de 5.132.760 niños menores de 6 años (0 a 5 años 11 meses), de los cuales 2.875.634 se encuentran en estado de vulnerabilidad.</p> <p>Es necesario implementar intervenciones orientadas a potenciar el desarrollo integral de los niños y niñas durante sus primeros años, atendiendo principalmente aspectos como: la desnutrición y alimentación, la atención y el cuidado, la salud y la educación.</p> <p>En cuanto a la desnutrición el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición global es de 3,40%.</p> <p>Por su parte, en el tema educativo existe una cobertura insuficiente de atención integral a la primera infancia que, para la población pobre y vulnerable, ronda el 23%. Así mismo, encuestas señalan que cerca del 50% de los padres considera que los niños menores de cinco años no están en edad de asistir a centros de atención integral de primera infancia.</p>
Atención a la Niñez, Adolescencia y Juventud	La población de 6 a 12 años afronta una compleja problemática que coloca a los menores en situaciones de riesgo. Algunos de los factores que contribuyen a esta situación en los niños son las relaciones familiares disfuncionales, aunadas al no uso adecuado, creativo y productivo del tiempo libre, el consumo de sustancias psicoactivas, violencia y maltrato general, intrafamiliar, en el entorno escolar, sexual, entre otros.

	<p>El trabajo infantil aleja a las niñas y niños de la escuela y afecta las condiciones que permiten un buen desempeño escolar y laboral. El DANE informa que en el 2009, existían 1.050.147 niños, niñas y adolescentes trabajando, y 718.006 se dedicaban a los oficios del hogar por más de 15 horas semanales.</p> <p>En los preadolescentes (12 a 14 años) y aquellos propiamente adolescentes (14 a 18 años), la problemática se centra principalmente en la vulneración o inadecuada realización de sus derechos sexuales y reproductivos (embarazo de adolescentes) y a la vinculación a actividades como bandas y pandillas, organizaciones criminales y reclutamiento por parte de grupos armados irregulares.</p> <p>La población de 14 a 26 años alcanza más de 8 millones en el 2010, esperándose que en los próximos 10 años alcance su cifra más alta, los 8,6 millones de jóvenes. En esta población actualmente se registran tasas de desempleo superiores al 20%.</p>
Promoción y Garantía de la Igualdad de Género	<p>Es clave aquí afrontar los temas de: violencia intrafamiliar, condiciones equitativas de remuneración salarial, reconocimiento del trabajo no remunerado y su aporte a la economía del cuidado, apoyo a las madres cabeza de hogar, baja participación de los hombres en la educación superior, garantía de las libertades de la población LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans e Intersexuales).</p> <p>Respecto a la violencia de género, según cifras oficiales el porcentaje de mujeres que entre los 13 y 49 años de edad alguna vez han experimentado alguna violencia física por parte del esposo o compañero es del 36%. De igual manera el porcentaje de mujeres que han experimentado alguna violencia física por una persona diferente al esposo o compañero es del 13,45%.</p> <p>En cuanto a las brechas de igualdad entre hombres y mujeres, en el tema de desempleo existe una tasa del 6,6 que afecta a las mujeres, estando en un 20% la desigualdad en los ingresos laborales.</p>
Grupos Étnicos	<p>Los grupos étnicos representan cerca del 13% de la población nacional y, por lo general, sufren especialmente por la falta de oportunidades y los altos índices de pobreza.</p> <p>Se estima que el total de población grupos étnicos desplazados es de 403.013.</p>
Promoción de la Educación	<p>Existen grandes retos por llegar a algunas regiones apartadas, así como por mejorar la calidad y pertinencia de la educación durante todas sus etapas.</p> <p>La tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años es de 6,7%.</p> <p>La tasa de deserción Intra-anual en preescolar, básica y media es de 5,15%; así mismo la tasa de deserción por cohorte en educación superior es de 45,30%.</p> <p>Existe además una baja cobertura de educación superior, baja participación en la educación técnica y tecnológica, e insuficiente número de graduados de maestrías y doctorados, especialmente en áreas científicas.</p>
Promoción de la Salud	<p>El consumo de alcohol y otras sustancias psicoactivas se ubican dentro de las 20 principales causas de carga de enfermedad. A este fenómeno contribuyen el envejecimiento de la población, el consumo de tabaco, la alimentación inadecuada, el uso nocivo del alcohol, y la inactividad física.</p> <p>La epidemia de VIH/sida en Colombia se mantiene concentrada en poblaciones de mayor vulnerabilidad y riesgo, en particular los hombres que tienen sexo con hombres, y mujeres trabajadoras sexuales, entre otros. De acuerdo con información de programas de estimación estadística, el promedio nacional alcanza el 0,59%.</p> <p>Una problemática de especial atención es el incremento y persistencia de mujeres de 15 a 19 años que han estado embarazadas o son madres, que en 2005 llegó a ser el 21% de</p>

	<p>esta población.</p> <p>La mortalidad materna se encuentra en una razón de 75,6 muertes maternas por 100.000 nacidos vivos.</p> <p>La mortalidad infantil muestra cifras de 20,60 muertes en menores de 1 año por mil nacidos vivos; y la mortalidad en la niñez registra 24,89 muertes en menores de cinco años por cada 1.000 nacidos vivos.</p> <p>La prevalencia de uso de métodos modernos de anticoncepción entre la población adolescente (15 a 19 años) sexualmente activa sólo alcanza el 55,5%.</p>
Promoción de la cultura, el deporte, o la oferta de actividades de recreación	<p>Tan solo el 58% de las Bibliotecas Públicas cuenta con acceso a internet. De forma similar, en el ámbito deportivo existen en el país 54.780 escenarios deportivos, pero 27% de ellos están inconclusos, 15% se encuentran en regular estado y 40% en mal estado.</p> <p>Se hace necesario apoyar el emprendimiento en las industrias culturales, promover programas culturales para la primera infancia, fortalecer los Programas de Lectura y Escritura, y continuar con los programas de conservación del patrimonio cultural.</p>

Fuente:

Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2010-2014: "Prosperidad para Todos".

6.1.1.2 Donadores y/o Financiadores de los Programas y Proyectos Sociales

Este apartado describe las potenciales fuentes de financiación de los programas y proyectos que orientarán la gestión social de la "Corporación Gestión para el Desarrollo" y que en síntesis son:

- a. Entidades Públicas: Que requieren servicios para la identificación, ejecución y evaluación de proyectos, tales como la Presidencia de la República, Gobernaciones, Alcaldías e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- b. Entidades de Cooperación Internacional: Principalmente las dependencias de las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Comisión de la Unión Europea, la Organización Internacional del Trabajo y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, organizaciones que actualmente se constituyen en los principales donantes y clientes para el desarrollo de investigaciones y gestión integral de proyectos sociales.
- c. Empresas Privadas: Entidades que requieran de los servicios de gestión de relaciones con el entorno, entre las que se cuentan aquellas pertenecientes a

los sectores de la construcción, explotación minera, hidrocarburos y producción de energía.

- d. Entidades Sin Ánimo de Lucro: Corporaciones, Fundaciones, Asociaciones, Redes, Juntas de Acción Comunal y otras Organizaciones del Tercer Sector que demanden de los servicios de capacitación y asesoría para su fortalecimiento institucional.

A continuación se define cada uno de estos segmentos, así como los procedimientos y parámetros de acceso a la financiación.

e. Entidades Públicas

Las Entidades Públicas direccionan la inversión social a partir de los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Nacional (PND) y de los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal. En cada periodo de gobierno se destinan recursos por componentes, estableciéndose las principales líneas de acción y haciéndose una aproximación a los indicadores de medición para cada una de ellas. Estas líneas de acción se operativizan mediante programas y proyectos que se ejecutan directamente por los Ministerios, Secretarías y otros Organismos del Estado o, son subcontratados con organizaciones especializadas en las temáticas requeridas. Siendo este escenario de subcontratación el mercado en el cual es posible detectar la demanda de proyectos y programas y por tanto, hacer la gestión de recursos. En este orden de ideas los aportantes directos de los recursos para los programas y proyectos de la Corporación están constituidos por: la Presidencia de la República, las Gobernaciones, las Alcaldías y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, principalmente.

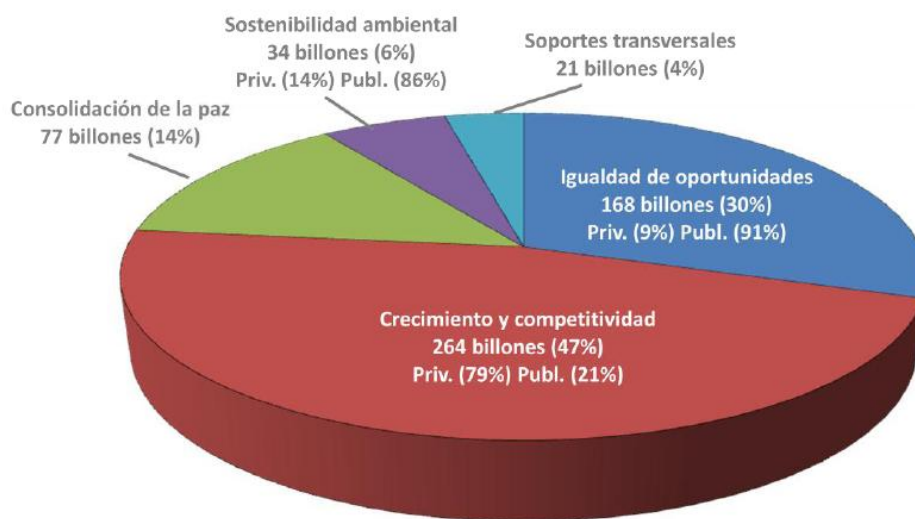
Teniendo en cuenta que subcontratación se realiza generalmente mediante licitaciones públicas divulgadas en diferentes espacios y medios de comunicación, será importante para la Corporación incluir dentro de sus estrategias de gestión de

recursos un sistema de mapeo permanente que permita identificar y analizar convocatorias, así como un proceso de formulación de programas y proyectos a cargo de un equipo con experticia en el manejo de metodologías, indicadores y contratación pública.

Haciendo una aproximación a los datos presupuestales, se debe mencionar que del presupuesto total del PND, la inversión en el objetivo de desarrollo social (Igualdad de Oportunidades) es de un 30%, aproximadamente \$168 billones de pesos²⁰, como se observa en la figura 3. Este valor se debe tomar como un referente de los recursos disponibles para programas y proyectos, aunque en el Plan no se especifica el porcentaje específico que se manejarán mediante subcontratación.

²⁰ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos. Colombia. Capítulo IX: Plan Plurianual de Inversiones. p. 601.

**Figura 3. Plan Plurianual de Inversiones Colombia 2010-2014
(billones de pesos)**



Fuente:
Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2010-2014: "Prosperidad para Todos".

Es importante señalar que aunque por la vigencia del Plan, este es un análisis a corto plazo, en el que se identifica una oportunidad para que la Corporación puede entrar a licitar ofertas para las acciones que se ejecutaran entre 2013 y 2014, se debe tener en cuenta que esta es una demanda que presenta continuidad -con sus particularidades- en los diferentes períodos de gobierno y que puede constituirse en un foco importante de gestión.

En el regional y local, aunque por lo dispendioso de la tarea, no se realizará un análisis detallado del presupuesto total destinado al tema social en los diferentes entes territoriales, si se puede señalar que este es un mercado de gran competencia por ser la fuente de ingresos de las pequeñas y medianas organizaciones de gestión social arraigadas en cada territorio, pero al que es posible acceder ofreciendo servicios con un alto valor agregado que aumente la rentabilidad social de los recursos invertidos por las administraciones departamentales y municipales, siendo aspectos atractivos y que marcan diferencia en la competitividad: la capacidad para gestionar recursos de

cofinanciación con entidades privadas y agencias internacionales, la articulación de los procesos locales en procesos más globales y la integración de las prácticas territoriales en ciclos de generación de conocimiento que visibilicen el accionar local (socialización en diversos espacios de discusión, intercambios de experiencias, etc.), aspectos a los que la Corporación Gestión para el Desarrollo proyecta darle especial importancia.

Para finalizar, es importante recordar que “el sector gubernamental, se encarga de regular, legislar y asistir los diferentes programas sociales, por consiguiente las organizaciones sociales deben trabajar muy de cerca con las dependencias gubernamentales responsables de atender las necesidades sociales e invitarlas a que formen parte activa en los programas sociales”²¹, aun cuando la inversión social pública no sea su fuente principal de recursos. Lo anterior implica que las organizaciones del tercer sector desarrollen acciones concretas de lobby institucional, destinando recursos humanos con conocimientos y habilidades específicas para movilizar los intereses de las Administraciones Públicas y manejar eficientemente los procesos de contratación con este sector. Para el caso de la Corporación esta responsabilidad estaría adjudicada al Director Ejecutivo y al Asesor Jurídico.

f. Entidades de Cooperación Internacional

Con base en el criterio de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI), se define la Cooperación Internacional como “la ayuda que se entrega para apoyar el desarrollo social y económico de países en desarrollo, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales”²². Se le conoce también como Asistencia Oficial al Desarrollo y es un concepto global que comprende diferentes

²¹ PEREZ ROMERO, Luis Alfonso. Op. Cit., p. 57.

²² Agencia Colombiana de Cooperación Internacional – ACCI. Manual de Acceso a la Cooperación Internacional. Bogotá, Colombia. Junio de 2004. p. 10.

tipos concesionales de ayuda, entre los que se cuentan: la cooperación técnica y financiera, la ayuda humanitaria y de emergencia y la ayuda alimentaria, entre otras.

Dentro de estas, interesa prioritariamente para este análisis de mercado, la cooperación técnica y financiera ofrecida por algunas fuentes con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo.

Es importante señalar que según las recomendaciones de la ACCI²³, se configuran en proyectos viables para la financiación internacional, aquellos que reúnan todas o varias de las siguientes características:

- Transferencia de conocimientos, tecnologías o experiencias.
- Creación de capacidades nacionales en áreas en las que el país receptor no tiene suficiente conocimiento y experiencia.
- Complementariedad de esfuerzos técnicos y financieros.
- El aporte internacional es esencialmente técnico, es decir que no cubre costos de funcionamiento, compras de terrenos, adecuaciones o construcciones locales, a menos que la organización aportante abra específicamente esta posibilidad.
- La entidad ejecutora debe demostrar capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos.
- Sostenibilidad garantizada desde la misma identificación y formulación del proyecto.
- Participación de los beneficiarios, en aras de la potenciación del capital social del país, la apropiación de aprendizajes por parte de las bases sociales y la sostenibilidad de los procesos.

²³ Ibid, página 14.

En cuanto a las formas de acceso a la cooperación internacional, las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, pueden oficiarse como ejecutores de acciones de cooperación gestionadas por la vía oficial, es decir a través de la ACCL, o de manera directa a través de ONG internacionales o nacionales y fuentes de cooperación (vía no oficial). Existen las siguientes posibilidades²⁴:

- Contacto directo con una ONG: En esta forma, la ONG u otra institución colombiana del Tercer Sector hace contacto directo con una ONG internacional que pueda estar interesada en trabajar en Colombia en las áreas o sectores en los cuales se presenta la necesidad a atender.
- Aplicar a convocatorias abiertas por las fuentes: Algunas de las fuentes tienen esta modalidad y normalmente hacen pública la invitación a presentar propuestas. La ejecución de la ayuda se realiza entregando financiamiento a través de una ONG de origen en su país.
- Ejecución de algunas actividades de la cooperación oficial. La tendencia de los cooperantes es ejecutar la cooperación de origen oficial por la vía de las ONG nacionales o extranjeras. Por esto, las Organizaciones del Tercer Sector pueden aplicar a la presentación de proyectos en algunos programas de cooperación cuya entidad responsable sea de carácter oficial.

Teniendo en cuenta la experiencia de los socios fundadores de la Corporación y los indicadores de financiación internacional en Colombia (ver tabla 1), entre las principales fuentes identificadas para la gestión de recursos están: la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados - ACNUR, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, el Banco Mundial - BM, la Comisión de la Unión Europea, la Organización Internacional del Trabajo - OIT, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO, el Fondo de las

²⁴ Ibid, página 17.

Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito – UNODC y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID.

Al igual que con las Entidades Públicas, el proceso de gestión de recursos con estas fuentes estará mediado por la creación del sistema de mapeo y análisis de convocatorias y la constitución de un equipo calificado de profesionales con experiencia en procesos de licitación y formulación de propuestas para la Cooperación Internacional (metodologías, enfoques, contratación, etc).

A manera de aproximación presupuestal es importante señalar que según los datos de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, se evidencia un aumento progresivo de la cooperación, registrándose en el Mapa de la Cooperación Internacional²⁵ del año 2011, la ejecución de 1.395 proyectos, por un valor de 742.184.178 dólares, tal como lo muestra la tabla número 1:

**Tabla 1. Proyectos en Colombia con apoyo de la Cooperación Internacional - Año 2011
(en dólares)**

N.	FUENTE	# PROYECTOS	COOPERACION	% DE LA COOPERACION	APORTE NACIONAL
1	ACNUR	243	5.653.546	0.76	2.168.262
2	ALEMANIA	7	28.314.000	3.81	2.154.720
3	BID	51	35.281.676	4.75	23.720.756
4	BM	12	29.265.209	3.94	3.741.585
5	BÉLGICA	1	1.896.000	0.26	-
6	CAF	6	479.980	0.06	325.360
7	CANADA	16	74.182.351	10	1.104.674
8	COMISIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA	85	230.716.011	31.09	48.965.637
9	COREA	2	5.500.000	0.74	15.864.023
10	EE.UU. – USAID	660	124.440.473	16.77	-

²⁵ Página web de Acción Social: Mapa de Cooperación Internacional en Colombia: http://www.accionsocial.gov.co/acci/web_acci/nuevomapa/bienvenida.html

11	ESPAÑA	75	47.904.776	6.45	5.623.846
12	FAO	10	39.453.285	5.32	125.786
13	ITALIA	2	2.388.518	0.32	-
14	JAPON	61	6.099.369	0.82	-
15	JICA	12	7.943.200	1.07	120.000
16	NORUEGA	5	3.054.000	0.41	-
17	OEA	10	895.980	0.12	40.000
18	OEI	1	201.657	0.03	-
19	OIT	1	1.032.804	0.14	-
20	ONUSIDA	2	530.000	0.07	-
21	OPS/OMS	7	10.080.615	1.36	278.475
22	PAISES BAJOS	12	22.436.656	3.02	2.935.668
23	PNUD-UNDP	15	14.461.195	1.95	27.672.149
24	REINO UNIDO	5	9.663.917	1.3	-
25	SUECIA	10	10.764.718	1.45	887.270
26	SUIZA	9	3.527.472	0.48	3.983.581
27	UNESCO	1	40.000	0.01	-
28	UNFPA	16	2.313.515	0.31	2.147.923
29	UNICEF	51	6.318.760	0.85	2.151.707
30	UNODC	7	17.344.495	2.34	12.201.639
Totales		1395	742.184.178		156.213.061

Fuente:
SIAOD - Dirección de Cooperación Internacional
Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Así mismo según estadísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, “Colombia ha sido el país que mayores recursos de cooperación ha obtenido en la última década en América Latina, ocupando el puesto 15 en el mundo”²⁶.

Siguiendo este panorama en la tabla número 2 se presentan las proyecciones que se registran en el documento de la Estrategia Nacional de Cooperación

²⁶ Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Boletín de Cooperación Internacional, Edición # 47. Colombia, Marzo de 2011. Página 3.

Internacional acerca de la gestión que por vía oficial se espera realizar entre los años 2012-2014²⁷.

Tabla 2. Indicadores Seguimiento, Evaluación y Mutua Responsabilidad Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	META DEL CUATRENIO
Recursos gestionados en cooperación internacional	Millones de dólares	Gestión	2.200
Alineación de la cooperación a la estrategia	Porcentaje	Resultado	80%
Países que reciben cooperación de Colombia	No. de países	Resultado	45
Rendiciones de cuentas de cooperación internacional	No. de rendiciones de cuentas realizadas	Resultado	3

Fuente:
Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia 2012-2014

Con estos datos se puede concluir que la Demanda de los proyectos de desarrollo muestra un comportamiento positivo, que hace viable la consecución continua de recursos para este fin, oportunidad que se podrá potenciar a partir de una efectiva estrategia de marketing social y gestión de recursos por parte de la Corporación.

g. Empresas Privadas

Entendiendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una “forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las

²⁷ Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. Op. Cit., p. 67.

desigualdades sociales"²⁸ y, valorando su importancia como una herramienta de gestión que aumenta las ventajas competitivas, hoy por hoy, el sector de la empresa privada en Colombia, invierte una cantidad significativa de recursos para la ejecución de acciones orientadas a contribuir al desarrollo del entorno en que se implementan las diferentes actividades productivas, lo cual se configura en un excelente escenario para las organizaciones que prestan servicios especializados en la gestión de programas y proyectos de desarrollo social.

Es importante resaltar el alto potencial del sector privado como demandante de los servicios de gestión social, dado que el avance del concepto de RSE y la madurez de las empresas en este tema, exigen cada vez más, superar la visión filantrópica, asumiendo un abordaje profesional de las acciones en pro del ambiente y la comunidad, tarea para la que las empresas dedicadas a la industria y la prestación de servicios comerciales no están preparadas, por lo cual han ido optando por la subcontratación.

La demanda a atender en este sector estará limitada a la dimensión externa de la RSE²⁹, dado que es allí donde se encuentra mayor compatibilidad con la línea de servicios de la Corporación, especialmente en el ámbito de acciones con la comunidad y la promoción y garantía de los derechos humanos y el desarrollo sostenible, servicios que deberán ajustarse a la futura Norma ISO 26000.

Dada la experiencia de los profesionales socios de la Corporación, inicialmente entre las empresas que se configuran en potenciales clientes se encuentran aquellas dedicadas a la construcción de proyectos de infraestructura, la explotación minera, la extracción y procesamiento de hidrocarburos y, la

²⁸ Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil. Mencionado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. En: Caja de Herramientas RSE. Disponible en Página web: http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16

²⁹ León, Fátima. Artículo: “La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor”. En la revista: Visión Gerencial. Año 7 / N. 1. 2008. p. 86.

producción de energía. Con estas organizaciones el principal servicio a ofrecer será la formulación e implementación de programas y proyectos orientados a la gestión de sus relaciones con el entorno, teniendo claro el fin de posicionar el buen nombre de las empresas desde el desarrollo de acciones socialmente responsables.

Para finalizar, es importante señalar que en términos de mercado, la empresa privada puede entenderse no sólo como un demandante de servicios sociales para implementar sus líneas propias de RSE, sino que también puede constituirse en un financiador de iniciativas de la Corporación. De acuerdo con Pérez, mencionado por Maricela Pinilla Peña, “la presencia del sector privado en los programas sociales es muy importante, su contribución puede ser en dinero, en especie o con la coparticipación en los programas sociales, por tanto al momento de invitar a una empresa a participar en un programa o proyecto determinado, se debe contar con un plan de marketing bien estructurado, con objetivos, tiempos, cifras económicas y de impacto social, a fin de que este se someta a consideración de la empresa y sea atractivo para ésta”³⁰.

6.1.1.3 *Entidades sin Ánimo de Lucro*

Siendo organizaciones del Tercer Sector, Pérez define las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) como: “Todas aquellas organizaciones creadas a iniciativa de la población civil, en la que generalmente dos o más personas deciden fundar una sociedad civil con objeto social amplio para atender problemas en áreas específicas de la sociedad, como la educación, la alimentación, el desarrollo integral de la familiar, el bienestar de la niñez, la atención a sectores de la población en ciertas discapacidades, etcétera”³¹.

³⁰ PEREZ ROMERO, Luis Alfonso. Op. Cit., p. 56.

³¹ PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Op. Cit., p. 22.

Se involucran este sector todas aquellas organizaciones que bajo la figura de Corporaciones, Fundaciones, Asociaciones, Redes, Juntas de Acción Comunal, etc., vinculan a miembros de la sociedad civil bajo un objetivo común de mejoramiento de condiciones de vida, defensa de derechos o promoción del desarrollo social.

En términos de Demanda se considera este grupo como un segmento potencial para prestar los servicios de capacitación y asesoría en procesos investigativos y en el diseño, ejecución, evaluación y sistematización de programas y proyectos, especialmente en lo relativo a la implementación de metodologías especializadas e innovadoras, esperando con esto contribuir a fortalecer el capital humano de las organizaciones y sus procesos de gestión.

Contrario a lo que sucede con los anteriores segmentos de clientes, la estrategia de gestión de recursos con este grupo desde la Corporación consistirá en la creación de un completo portafolio de formación y asesoría para el fortalecimiento institucional, que deberá ser comercializado por un equipo de profesionales altamente calificado en procesos de mercadeo.

El proceso de mercadeo estará precedido por el mapeo de los principales clientes en este segmento y una estrategia de publicidad de los servicios en medios masivos de comunicación. Una vez se capten los clientes y se concreten los contratos de formación o asesoría el equipo de profesionales sociales se encargará de diseñar e implementar las propuestas pedagógicas y metodológicas ajustadas a las particularidades, intenciones y expectativas de cada cliente.

6.1.2 Competencia

Siguiendo el concepto de competencia en el mercado general, “las organizaciones que analizan cuidadosamente sus mercados pueden encontrar importantes

oportunidades, así en el entorno actual, las empresas además de poner toda su atención en la población objetivo o mercado meta deben analizar a sus competidores y desarrollar las capacidades suficientes para mantenerse y sobresalir en el mercado”³². Sin embargo, y de acuerdo con Pérez, “los programas sociales requieren de la participación de todas las personas y organizaciones posibles que deseen el bienestar de la sociedad, por tanto las organizaciones sociales deben competir por la obtención de fondos más no por la implementación de los programas sociales, caso en el cual se debe tomar el papel de colaboradores solidarios con la causa social. Por tanto, para cada programa social se deben identificar las organizaciones colaboradoras y con estas diseñar la red de cooperación de la competencia, especificando la responsabilidad social de cada organización en la implementación del programa”³³.

En este orden de ideas, es importante señalar que la información que se registrará sobre los oferentes de servicios de gestión social, se tomará como punto de partida para diseñar la red de cooperación con la competencia, intentando con esto, convertir a los posibles oferentes directos o competidores en colaboradores, con los que eventualmente se podrían construir alianzas o acuerdos para la gestión y desarrollo de proyectos, o con los que es factible generar espacios de discusión e investigación que retroalimenten el proceso de gestión del conocimiento que se constituye en una línea de especial interés de la Corporación.

Para iniciar, se debe recordar que los principales servicios ofertados por la Corporación son: a) Identificación y Formulación de Programas y Proyectos; b) Ejecución o Implementación de Programas y Proyectos; c) Monitoreo, Evaluación e Interventoría; d) Gestión del Conocimiento Social; e) Capacitación y Fortalecimiento Institucional.

³² KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. México: Pearson Educación, 2002. p. 76. Citado por Citado por PINILLA PEÑA, Maricela. En: Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro – Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia, 2011. p. 58.

³³ PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Op. Cit., p. 58.

A continuación se describen los competidores directos. Es preciso señalar que se hace de nuevo alusión a las ESAL, pero en este caso en su calidad de Competidores el abordaje realizado se orienta hacia la modalidad de servicios que prestan, su contribución al desarrollo social y su papel en la generación de empleo en el sector de las ciencias sociales y humanas.

6.1.2.1 Entidades sin Ánimo de Lucro

Los datos existentes en el país sobre estas organizaciones son bastante ambiguos, así como desactualizados. Así lo atestigua, Eduardo Gutiérrez, director ejecutivo de la Confederación Colombiana de ONG, quien afirma que “el balance social e impacto de las ONG en Colombia no es muy conocido en cifras. No por falta de control, pero si porque no se tienen las herramientas de medición y verificación de lo que es realmente la sociedad civil, afirmación que argumenta al indicar que aunque en Colombia existen 79.000 ONG inscritas ante la Cámara de Comercio, de estas son pocas las que funcionan. Muchas son de papel, otras están inscritas y tal vez cumplieron su cometido temporal, pero no más. Algunos consideran que estarían activas 2.500 y otros que serían 40.000”³⁴.

Por otra parte, según Rodrigo Villar, en su estudio sobre “El Tercer Sector en Colombia”³⁵, en el país existen 135.599 entidades sin ánimo de lucro, con 286.861 empleos equivalente tiempo completo y 90.756 voluntarios de tiempo completo, lo cual suma 377.617 personas trabajando de tiempo completo o equivalente. Este número corresponde al 3.11% del empleo no agrícola del país.

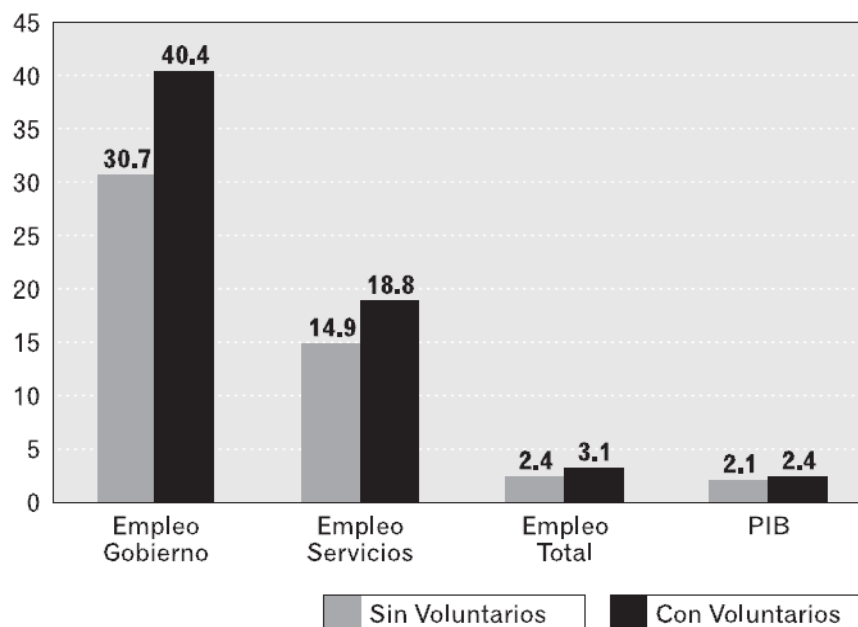
Como lo muestra la figura 4, en relación al empleo total en servicios, donde está la mayor parte de la actividad de las ESAL, la participación del Tercer Sector es de

³⁴ Artículo: ONG Un trabajo sin cuantificar. Publicado en el Diario El Tiempo. 22 de diciembre de 2004.

³⁵ VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia – Evolución, Dimensión y Tendencias”. Bogotá, Colombia, 2001. p. 92.

14.9%. Si la comparación se hace incluyendo a los voluntarios, la participación alcanza a un 18.8%³⁶.

Figura 4. Empleo Sector No Lucrativo en Colombia - 1995



Fuente:
 Proyecto de Estudio Comparativo sobre el Sector no Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins
 En: VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia – Evolución, Dimensión y Tendencias”.

Dentro del conjunto de países de América Latina incluidos en el estudio, la participación del empleo en las ESAL, en el empleo total no agrícola, está ligeramente por encima del promedio. Esta participación es similar a la de Brasil y Perú, más baja que la de Argentina y más alta que la de México. Cuando se incluyen los voluntarios, la participación del sector en Colombia es ligeramente mayor a los demás países de América Latina, exceptuando Argentina³⁷.

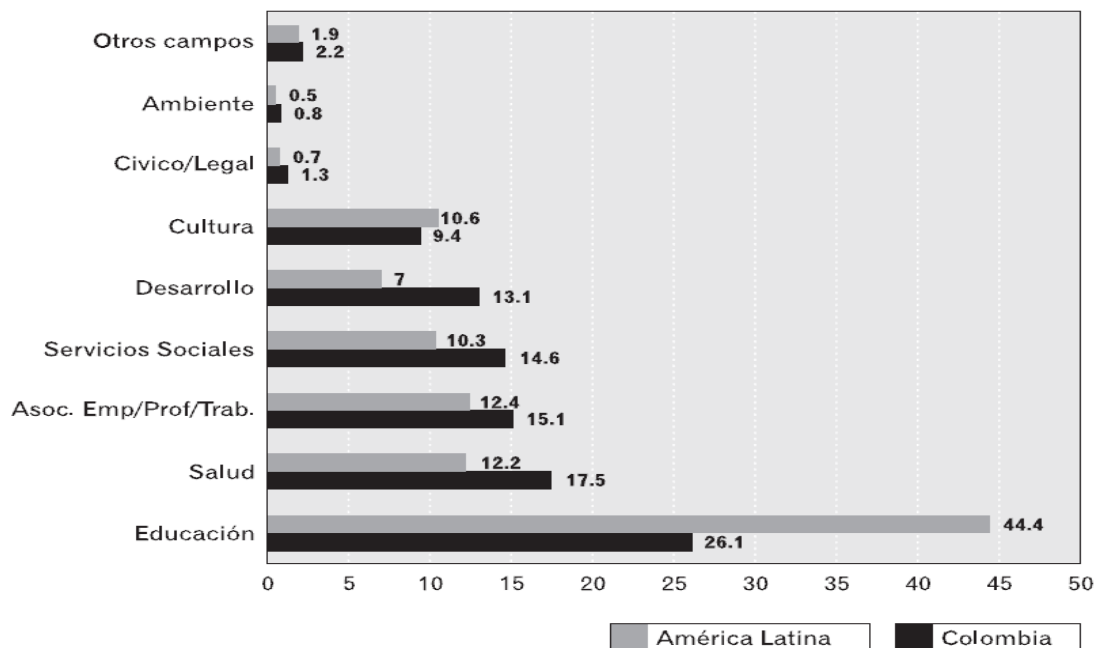
Respecto al peso de las actividades a las cuales se dedican estas ESAL, tal como se observa en la figura 6, en América Latina la educación ocupa un lugar predominante (44.4%). Le sigue en importancia el grupo de organizaciones

³⁶ Ibid. p. 93.

³⁷ Ibid. p. 95.

clasificadas como asociaciones de empresarios, de profesionales y de trabajadores (12.4%), la salud (12.2%), la cultura (10.6%) y los servicios sociales (10.3%). Las organizaciones catalogadas dentro de la categoría de desarrollo (desarrollo económico, social y comunitario; vivienda, empleo y capacitación) tienen un lugar muy destacado en Colombia (13.1%), en relación a los otros países de América Latina (7%). El siguientes gráfico muestra que en Colombia, como puede observarse, la educación está en un primer lugar (26.1%), seguida por la salud (17.5%), las asociaciones de empresarios, de profesionales y de trabajadores (15.1%), los servicios sociales (14.6%) y el desarrollo (13.1%)³⁸.

Figura 5. Composición Sector no Lucrativo en Colombia y América Latina - 1995



Fuente:
 Proyecto de Estudio Comparativo sobre el Sector no Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins
 En: VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia – Evolución, Dimensión y Tendencias*.

El subgrupo de organizaciones que trabajan en torno al desarrollo económico y social de las comunidades, así como las organizaciones comunitarias mismas,

³⁸ Ibid. p. 97.

constituyen uno de los conjuntos más importantes dentro de las ESAL, en relación al empleo que generan.

De acuerdo a lo anterior, aunque puede decirse que se prevé un panorama de gran competencia en términos de la cantidad de organizaciones existentes orientadas al mismo fin, no se percibe una amenaza inabarcable dado el conocimiento que se tiene de los problemas presentes en el sector y que se considera pueden mitigarse con acciones estratégicas que generen un valor agregado a la Corporación, en pro de su posicionamiento en el mercado.

6.1.2.2 Grupos dedicados a la Gestión del Conocimiento Social

Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento, como parte del proceso de gestión integral de los programas y proyectos sociales, es una de las líneas de mayor importancia para la Corporación y uno de los pilares sobre los cuales planea ganar reconocimiento y posicionamiento en el mercado, se ha querido indagar sobre la oferta existente respecto a los procesos fundamentales de producción del conocimiento a implementar por la organización: la Investigación Social y la Sistematización de Experiencias.

Respecto al proceso de Investigación, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS, concibe la investigación social como “la serie de procesos y estudios que se realizan alrededor del ser humano, cuyo propósito está relacionado con el análisis e interpretación de las variables que lo afectan de forma directa y que incide en su conducta social – es decir en relación con otros – e individual. En esa medida, todas las acciones que se realicen desde esta línea, propenden por un mejor conocimiento de la sociedad colombiana a partir de un conocimiento pertinente”³⁹. En este marco es importante señalar que

³⁹ Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología – COLCIENCIAS. Programa Nacional de Ciencias Sociales y Humanas. En: Pagina Web: www.colciencias.gov.co

el accionar de la Corporación en este campo se limita a la Investigación Aplicada, entendida esta como el proceso de estudiar una situación social para diagnosticar necesidades y problemas a los efectos de aplicar los conocimientos con finalidades prácticas.

Usando el sistema de información de Colciencias, se ha establecido que dentro del área Ciencias Sociales Aplicadas, específicamente el subgrupo de Servicio Social, se encuentran registrados 55 grupos a nivel nacional, los cuales hacen parte de instituciones de diferente naturaleza, entre las que se encuentran Universidades, Corporaciones, Fundaciones, Asociaciones y Centros de Investigación principalmente.

Aunque se entiende que esta cifra no representa el cien por ciento de las entidades que gestionan recursos para la investigación social en el país, ante la ausencia de bases de datos consolidadas se toma este dato como un punto de partida para aproximarse a esta oferta.

En términos cualitativos, es importante señalar que aun cuando las universidades tienen los recursos y capacidad técnica y tecnológica, su intervención se ha enfatizado en el ámbito académico es decir en la práctica de la actividad investigativa como medio de formación y no de proyección social. De igual manera son pocas las instituciones que se dedican a generar investigaciones para clientes externos, ya que en su mayoría el énfasis investigativo esta orientado a los fines internos⁴⁰, no habiendo una gestión continua de recursos para la investigación social por parte de este tipo de entidades.

⁴⁰ OROZCO Omar y TRIANA Walter. Estudio de Prefactibilidad para la Creación de un Centro de Investigaciones Sociales Municipio de Barrancabermeja. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. 2011. p. 65.

Respecto a los procesos de Sistematización de Experiencias, son muy pocas las organizaciones que se dedican directamente a esta labor, estando buena parte de la ejecución de estos procesos limitada al cumplimiento de una etapa o producto más de los programas y proyectos propios, siendo muy importante para este análisis de mercado el hecho de que la implementación de esta etapa en su mayoría se subcontrata con entidades o personas especializadas en la metodología, configurándose esta situación en una oportunidad de gestión para la Corporación.

6.2 Análisis del Macroentorno

A continuación se analizan las oportunidades y amenazas que la Corporación encuentra en el entorno externo. Para ello se utilizara el esquema de la Matriz de Perfil de Oportunidades de Amenazas del Medio – POAM, aplicado según cada una de las dimensiones estratégicas que se deben considerar en el Sistema Gerencial Estratégico. A fin de hacer más detallado el estudio, la perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento Organizacional” se ha dividido para su análisis en “Dimensión del Talento Humano y Cultura Organizacional” y “Dimensión de Tecnologías de la Información y la Comunicación”, presentándose consecuentemente cinco matrices.

Para la aplicación e interpretación de la matriz se manejaron los siguientes conceptos:

- Oportunidades: Factores externos positivos que la organización puede aprovechar para lograr efectivamente sus objetivos y metas.
- Amenazas: Aspectos externos negativos que pueden constituir un riesgo o peligro para el logro de los objetivos y metas.
- Impacto en el éxito: Efecto que las oportunidades o amenazas tienen en el éxito de la organización.

- Escala de valoración: El peso de cada amenaza, oportunidad e impacto se mide cualitativamente con las categorías: Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

6.2.1 Dimensión Económica y Financiera

La matriz número 1 aborda los factores que pueden incidir en la Dimensión Financiera de la Corporación, teniendo un impacto positivo o negativo en la gestión de recursos y la generación de valor económico.

Matriz 1. Factores que afectan la Dimensión Económica y Financiera de la Corporación Gestión para el Desarrollo

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Aumento de la cooperación internacional centrada en países en vías de desarrollo	x						x		
2	Aumento de la subcontratación de programas y proyectos sociales por parte de las entidades públicas		x						x	
3	Aumento de la subcontratación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa privada		x					x		
4	Altas exigencias respecto al historial de ejecución presupuestal por parte de las organizaciones de cooperación para conceder la financiación de programas y proyectos						x		x	
5	Alto nivel de requisitos para el Acceso a Créditos con Entidades Bancarias					x		x		
6	Incremento de Tasas de Interés para Créditos Bancarios				x					x
7	Fluctuación de divisas						x	x		
8	Beneficios Tributarios para las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro	x								x
9	Competencia desleal ofreciendo precios bajos y contrapartidas ficticias					x			x	

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

Como se observa en la matriz, existe un panorama favorable para la financiación de los programas y proyectos de la Corporación, en el cual, como lo indican las cifras presentadas en la descripción del mercado (tabla 1 y 2, página 51), el principal cliente esta constituido por las Entidades de Cooperación Internacional, que en consonancia con los principios del desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, año a año han venido destinando un monto significativo de recursos para apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y, el manejo de las diversas problemáticas sociales que afronta Colombia.

Por su parte el aumento de la subcontratación en la implementación de los programas de inversión social del Estado también constituye una oportunidad de financiación de potencial significativo, aunque con menor impacto en el éxito de la Corporación dado que además de que la normatividad en la ejecución del presupuesto público tiene márgenes muy restringidos, para cubrir costos administrativos y de mano de obra altamente calificada; a nivel departamental y municipal la oferta local de servicios de gestión social es bastante fuerte. En este contexto es más recomendable participar en licitaciones nacionales en donde, a pesar de que la Corporación no tiene experiencia certificada como institución hay mayor posibilidad de participación exitosa a partir de propuestas técnicas fuertes y constitución de alianzas estratégicas con otras Organizaciones Solidarias de Desarrollo.

En el contexto de la financiación de fuentes privadas, las oportunidades de prestación de servicios para el diseño y ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresarial, también se configuran en un escenario interesante que puede generar alta rentabilidad y en el que es posible competir con servicios ajustados a las prioridades del cliente y, con una muy bien elaborada y fuerte estrategia de

marketing social, que visibilice y posicione el carácter socialmente responsable de las empresas.

De igual manera, entre las oportunidades, los beneficios tributarios que existen para las Organizaciones del Tercer Sector son un impulso importante para la Corporación, en tanto garantizan una mayor destinación de los recursos y excedentes en acciones que directamente impacten en la población objetivo y en el pago adecuado de los profesionales que implementan las acciones.

De otra parte, en el escenario internacional, se presenta como amenaza para una Corporación que apenas inicia labores, el hecho de que la mayor parte de Entidades de Cooperación tengan como medida de calificación para la asignación de recursos el historial de manejo presupuestal, lo cual es comprensible en cuanto al nivel desarrollo de la capacidad administrativa requerida para el manejo de altas inversiones, así como en cuanto a la necesidad de tener buenas y certificadas referencias respecto al manejo transparente de recursos. Frente a esta situación, se establece un impacto medio en el éxito de la empresa, teniendo presente que es un factor que se puede contrarrestar con la constitución de alianzas con organizaciones que cumplan con este requisito y, con las que se pueden establecer relaciones equitativas a partir de la prestación de servicios de alta calidad y propuestas innovadoras.

En este mismo sentido una amenaza importante es el alto nivel de requisitos para el acceso a créditos con Entidades Bancarias, los cuales se hacen importantes en aquel tipo de contratos en los que se paga por labor realizada, como lo es el caso de los programas y proyectos sociales financiados por el Estado, en los que en muy pocas ocasiones se realizan anticipos.

Respecto a los programas que funcionan con recursos internacionales, la financiación se ve afectada por la fluctuación de las divisas, especialmente la

devaluación de la moneda del financiador, dado que generalmente los presupuestos son estimados y concedidos sobre el valor que en un momento X tiene la moneda extranjera, pero ejecutados en un momento Y en el que es posible que la tasa de cambio haya variado significativamente y en términos negativos para los ejecutores, de tal manera que el cambio puede significar un fuerte golpe para el costo real de los programas y proyectos. Este riesgo cambiario, si bien puede tener alto impacto en la situación financiera de la Corporación, puede afrontarse con préstamos de dinero en la moneda que se va a recibir en el futuro, a manera de anticipo del cambio hasta el presente, de forma que se pueda asegurar el tipo de cambio o, a través del uso de algún tipo de derivados financieros como los Contratos Forward. Es importante para ello que la Corporación además de invertir en la contratación de profesionales de ciencias sociales y humanas de alta calidad, reconozca la importancia de tener un equipo administrativo con conocimientos y habilidades especializadas en el tema financiero y contable y, que sea capaz de analizar adecuadamente el contexto financiero, anticiparse a los riesgos y proponer estrategias eficaces para su manejo.

Finalmente, la competencia desleal, constituida por pequeñas organizaciones del Tercer Sector con poca capacidad de gestión y ausencia de principios sólidos, es una amenaza de mediano impacto, que se hace tangible por una parte, en la presentación de ofertas de bajo costo que van en detrimento del pago justo de los servicios profesionales, en contratación de personal de bajo perfil o en la mala calidad de los materiales y productos y, por otra, en la presentación de contrapartidas que realmente no se cumplen o que se soportan mediante estrategias de “maquillaje” sobre las acciones realizadas o la contabilidad. Pese a su impacto en términos de competencia en el momento de licitar o presentar una oferta, este factor es fácil de contrarrestar mediante prácticas transparentes y de alta calidad que generen credibilidad y posicionen a la Corporación en el mercado.

6.2.2 Dimensión de Clientes y Mercado

En la matriz 2 se presentan los factores que se constituyen en oportunidades y amenazas para la Dimensión de Clientes y Mercado. Se identifican comportamientos y exigencias de los beneficiarios, los financiadores y competidores, que deben ser tenidos en cuenta a fin de generar estrategias de gestión que potencie las oportunidades y minimice las amenazas.

Matriz 2. Factores que afectan la Dimensión de Clientes y Mercado de la Corporación Gestión para el Desarrollo

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM DIMENSIÓN CLIENTES Y MERCADO <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Existencia de una cultura asistencialista que favorece acciones inmediatistas y desconocen la visión de proceso en el afrontamiento de las problemáticas sociales					x			x	
2	Bajo nivel de credibilidad hacia el trabajo de las organizaciones del tercer sector en algunos segmentos poblacionales					x			x	
3	Progresivo fortalecimiento de las organizaciones de base		x					x		
4	Proliferación de Organizaciones del Tercer Sector				x					x
5	Organizaciones del Tercer Sector con poca capacidad de gestión y que adolecen de una aplicabilidad de los conceptos de gerencia y administración estratégica en el área social	x						x		
6	Existencia de Organizaciones del Tercer Sector con amplia trayectoria y experiencia						x			x
7	Auge del modelo de gestión y trabajo en alianza			x				x		
8	Interés de Entidades Financiadoras en procesos de intervención social innovadores y que aporten a la gestión del conocimiento desde las experiencias prácticas.	x						x		

9	Dinámicas del Conflicto Político Armado que imposibilitan un normal desarrollo de los procesos sociales en algunas regiones del país					x			x	
---	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

En lo referente a la población objetivo, existen varios factores que pueden incidir en el desarrollo de las acciones de la Corporación.

Por una parte, como oportunidad, está el desarrollo progresivo que han tenido las organizaciones de base comunitaria, tales como asociaciones u otro tipo de agremiaciones de jóvenes, mujeres, población en situación de desplazamiento, etc. El valor de este proceso para la Corporación radica en que estos grupos se configuran en poblaciones generadoras de propuestas de desarrollo y con disposición para aliarse con entidades especializadas en la gestión de recursos para el desarrollo social. De igual manera el acumulado de formación que tienen algunas de estas organizaciones son claves para desarrollar programas participativos de alto impacto y con grandes posibilidades de sostenibilidad, lo cual puede favorecer el buen nombre y posicionamiento de la Corporación.

Por otra parte, la existencia de una cultura asistencialista que favorece acciones inmediatistas y desconocen la visión de proceso en el afrontamiento de las problemáticas sociales y, el bajo nivel de credibilidad hacia el trabajo de las organizaciones del tercer sector en algunos segmentos poblacionales, se configuran en amenazas de mediano impacto, frente a las cuales es preciso generar estrategias de intervención social que equilibren los interés inmediatos y a largo plazo y, que generen procesos de concientización y formación que desarrollen el potencial de desarrollo que tienen las comunidades. A este respecto es muy importante que la Corporación, adquiera personal con

fundamentos teóricos sólidos y amplia experiencia en el manejo diferenciado de las diversas poblaciones y, que desarrolle una dinámica de rendición de cuentas que deleve el manejo transparente y eficaz de los recursos. De igual manera se hace necesario generar fuertes estrategias de monitoreo que permitan ir detectando y atendiendo los problemas que se generen en el contexto poblacional.

En cuanto a las Organizaciones del Tercer Sector, específicamente las OSD, las oportunidades están dadas por la fuerza que ha tomado el modelo de gestión en Alianzas, Consorcios o Uniones Temporales, en el que organizaciones con distintas fortalezas, se unen para contrarrestar sus debilidades y construir propuestas que presentando una solidez técnica y financiera se hacen atractivas para los financiadores y logran obtener muy buena puntuación en los distintos modelos evaluativos. Este es un factor de vital importancia para el éxito de la Corporación en sus primeros años de funcionamiento, dado que aunque su personal base cuenta con una amplia y certificada experiencia, aún no tiene una hoja de vida como institución que garantice su capacidad administrativa. De igual manera es un elemento que puede contrarrestar la desventaja que se observa en el entorno por la existencia de organizaciones con amplia trayectoria, constituyéndose en una herramienta para afrontar algunas de las barreras de acceso al mercado.

Por otra parte, aunque la proliferación de OSD se configura en una amenaza por la existencia de más competidores, su impacto en la Corporación se califica como bajo porque algunas tienen una existencia fugaz y porque hay un buen número de ellas con débil capacidad de gestión y administración estratégica, factor que se espera se constituya en una fortaleza de la Corporación, haciéndola altamente competitiva. Aunque en este punto es importante recordar, como se mencionaba en la descripción del mercado, que en el sector social antes que competir por recursos, es clave, generar un escenario de colaboración que potencie la rentabilidad de la inversión social, para lo cual la Corporación debe desarrollar una

táctica de análisis continuo del entorno que le permita detectar potenciales aliados estratégicos.

Finalmente, la dimensión de clientes y mercado se puede ver afectado por las Dinámicas del Conflicto Político Armado que imposibilitan un normal desarrollo de los procesos sociales en algunas regiones del país, especialmente por el señalamiento que grupos legales e ilegales pueden hacer hacia líderes sociales y demás agentes comunitarios que participan en procesos de defensa, garantía y restablecimiento de derechos. Este factor tiene un impacto medio en la organización por cuanto puede disminuir o imposibilitar la participación comunitaria, siendo necesario contratar personal con experiencia de trabajo en zonas de conflicto y fuertes habilidades de negociación.

6.2.3 Dimensión de Procesos Internos

La matriz 3 aborda los factores que se considera pueden potenciar las principales características de los procesos internos de la Corporación: innovación, gestión del conocimiento, uso de tecnologías y direccionamiento estratégico.

Matriz 3. Factores que afectan la Dimensión de Procesos Internos de la Corporación Gestión para el Desarrollo

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Creciente interés de las organizaciones internacionales y nacionales en la innovación de modelos de intervención social	x						x		
2	Creciente interés de las organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales por la gestión del conocimiento a partir de las prácticas de intervención social	x						x		
3	Desarrollo progresivo de software para el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa de carácter social		x					x		

4	Desarrollo de las teorías de gerencia estratégica y marketing aplicadas al mercado de las organizaciones sociales		x					x		
---	---	--	---	--	--	--	--	---	--	--

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

Teniendo en cuenta que la Corporación aún no ha iniciado funciones y que este análisis sentará las bases para su direccionamiento estratégico, en la dimensión de procesos internos se han abordado cuatro factores que se planea integrar a la estructura organizativa y a la propuesta de valor ofrecida al cliente, ellos son: la innovación metodológica, la gestión del conocimiento, el uso de software especializados para el procesamiento de información y, la gerencia estratégica y marketing social.

Partiendo del conocimiento que se tiene de la manera en que funciona la Cooperación Internacional -ya mencionada en la descripción del mercado-, se observa que los temas de innovación y gestión del conocimiento se configuran en elementos de alto interés que pueden garantizar un rápido acceso y posicionamiento en el mercado.

De igual manera el uso de herramientas informáticas para el manejo de bases de datos, indicadores e información investigativa marca una diferencia importante en el mercado y un factor de alta competitividad.

Por su parte la gerencia estratégica y el marketing social son herramientas que integradas a la organización son útiles para asumir de manera asertiva los retos del entorno.

Según el estudio sobre organizaciones sin ánimo de lucro realizado por Maricela Pinilla, “la incorporación de procesos y procedimientos estructurados y el

reconocimiento y posicionamiento social de las organizaciones sin ánimo de lucro, se convierte en un factor clave para conseguir el apoyo social y la contratación de servicios y productos sociales”⁴¹.

De igual manera, el estudio establece que las “organizaciones del Tercer Sector que implementen una estrategia de marketing social, tienen la posibilidad de responder a la necesidad de diferenciarse de su competencia, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad para la consecución de recursos como una forma de sostenibilidad. El marketing como filosofía y estilo de vida la organización, es una herramienta de gestión que permite cumplir con su objeto social a través del diseño e implementación de programas sociales planeados, pero al mismo tiempo permite tener en cuenta el beneficio para la organización en cuanto a rentabilidad, teniendo en cuenta que estas organizaciones requieren hacer frente a sus gastos de operación y administración.”⁴².

6.2.4 Dimensión del Talento Humano y la Cultura Organizacional

Como parte de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional, la matriz 4 aborda los factores que inciden en la dimensión de Talento Humano y Cultura Organizacional, constituyéndose en oportunidades o amenazas para el logro de los objetivos de la Corporación. Posteriormente se realiza la exposición de los argumentos sobre las valoraciones asignadas.

Se consideran fundamentalmente aspectos de: disponibilidad y gestión de personal, posibilidades de cualificación, avances en las teorías y servicios para mejoramiento del clima y seguridad laboral y, las amenazas propias del conflicto político armado que se presentan en diferentes sectores del territorio colombiano en donde la Corporación desarrollaría acciones de desarrollo.

⁴¹ PINILLA Pérez, Maricela. Op. Cit., p. 116.

⁴² Ibid. p. 117.

Matriz 4. Factores que afectan la Dimensión de Talento Humano y Cultura Organizacional de la Corporación Gestión para el Desarrollo

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Disponibilidad de mano de obra calificada	x						x		
2	Nuevos sistemas para la gestión de nómina y la selección de personal	x						x		
3	Apertura de escenarios para el intercambio de experiencias exitosas a nivel nacional e internacional		x					x		
4	Ampliación de la oferta educativa presencial y virtual certificada para la cualificación de profesionales de las ciencias humanas	x						x		
5	Disponibilidad de organizaciones outsourcing especializadas en desarrollo de liderazgo, habilidades comunicativas y clima laboral		x					x		
6	Desarrollo de las teorías y aplicaciones para generar entornos laborales saludables y seguros	x						x		
7	Señalamiento y acciones bélicas por parte de grupos armados legales e ilegales hacia profesionales de las ciencias sociales y humanas que orientan procesos de desarrollo en algunas regiones del país					x			x	

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la Corporación Gestión para el Desarrollo

La dimensión de talento humano, se ve favorecida por la actual disponibilidad de profesionales de las ciencias sociales y humanas cualificados y con experiencia en distintos campos, toda vez que la Corporación genere la capacidad de crear condiciones laborales atractivas para reclutar, mantener y potenciar personal de alto nivel. Para lo cual también es una oportunidad de alto impacto el avance que se ha dado en los procesos de selección y gestión de recursos humanos, la amplia

oferta educativa presencial y virtual y, las posibilidades de intercambio de experiencias, que puede permitir a la Corporación conformar y cultivar un equipo de trabajo altamente competitivo. Es muy importante aquí, generar una cultura organizacional que propenda por la satisfacción y bienestar de las personas hacia adentro (asociados-empleados) y hacia afuera (clientes-población objetivo).

De igual manera la oferta creciente de servicios especializados para fortalecer aspectos como el liderazgo positivo, la comunicación asertiva y el buen clima laboral, es una oportunidad para el desarrollo de la cultura organizacional, entendiendo que aun cuando la organización es de carácter social, es importante asesorarse y apoyarse en expertos en el tema para lograr el máximo beneficio de los equipos humanos de trabajo. En el mismo sentido el desarrollo de la cultura de la prevención, el cuidado y la seguridad física y psicológica, se configuran hoy por hoy en una oportunidad importante para tener personal satisfecho y comprometido con la organización.

En el campo de las amenazas, esta dimensión de talento humano se ve afectada por la presencia de los actores del conflicto político armado, que siendo una realidad presente en buena parte del territorio nacional, se configura en un riesgo y en algunos casos, en una limitante para el trabajo de los profesionales sociales que trabajan en pro de la transformación social. El impacto de esta amenaza considerándose de nivel medio, puede gestionarse creando protocolos de seguridad que garanticen el bienestar de los profesionales y contratando personal idóneo, con experiencia de trabajo en zonas de conflicto, actitudes pacíficas y neutrales y, comprobadas habilidades de negociación.

6.2.5 Dimensión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)

En la matriz 5 se valoran las oportunidades y amenazas referidas a la dimensión de TICs, la cual forma parte de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional. Se analizan aspectos relativos a las tecnologías para el procesamiento de información y la gestión del conocimiento social, las bases de datos del sector social y los medios de comunicación.

Matriz 5. Factores que afectan la Dimensión de Tecnologías de Información y Comunicación de la Corporación Gestión para el Desarrollo

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN, TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Aumento de la oferta en tecnologías y sistemas para el manejo virtual de información		x					x		
2	Crecimiento de redes virtuales de gestión del conocimiento	x						x		
3	Progresivo interés de los profesionales de ciencias humanas por cualificarse en el manejo de las TICs como medio de comunicación y formación		x						x	
4	Discordancias entre las bases de datos que manejan indicadores cuantitativos y cualitativos del desarrollo social en el país					x			x	
5	Surgimiento de gremios y propuestas comunicacionales alternativos que reconocen y visibilizan el trabajo del Tercer Sector		x					x		
6	Medios masivos de información al servicio de los grupos de poder económico y político					x			x	

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

En esta dimensión, se puede observar que el aumento de la oferta tecnológica y los sistemas para el manejo virtual de información se considera como una oportunidad de alto impacto en el accionar de la Corporación, lo cual se explica por la facilidad que brindan estos medios para acceder a la información de manera oportuna, procesar datos con alto nivel de confiabilidad, desarrollar trabajo en línea y realizar mercadeo. De igual manera, en este contexto, el crecimiento de las redes virtuales de gestión del conocimiento, son una oportunidad que permite construir, contrastar y retroalimentar teorías y prácticas, con comunidades de investigación y generación de aprendizajes de cualquier lugar del mundo.

Obviamente estas oportunidades no son aprovechables, sin un personal humano con habilidades para el manejo adecuado de la plataforma tecnológica, afortunadamente hoy por hoy, son altas las posibilidades de acceso a la formación en esta área, así como el interés de los profesionales por cualificarse.

Pese al avance en estas herramientas, un factor que frena el alto impacto de las mismas en el desarrollo del conocimiento social, es la falta de unicidad de los indicadores de gestión social a nivel nacional e internacional. En la actualidad son muchas y diversas las bases de datos de las cuales se puede extraer información para abordar una problemática social, lo cual sería sumamente provechoso si existieran acuerdos entre las organizaciones del área respecto a la manera de medir, tanto el nivel de las problemáticas como el impacto de las intervenciones, pero contrario a esto el escenario se caracteriza por la proliferación de modelos individuales de medición cuantitativa y valoración cualitativa que es difícil de comparar y retroalimentar. Esto se configura en una amenaza para la Corporación en su objetivo de avanzar en la medición del aporte a la rentabilidad social de los recursos provenientes de diversas fuentes.

Finalmente, respecto a los medios de comunicación se observa un panorama equilibrado, en el que la amenaza esta constituida por el manejo parcial que varios

medios hacen de la información respecto al tema social y las acciones que día a día se implementan por una u otra organización, y en el que la oportunidad se detecta en el aumento y fortalecimiento de medios alternativos, que dan la posibilidad de mostrar el trabajo social que se origina en diferentes sectores. Esta observación, sin embargo, no implica que la Corporación deba casarse con uno u otro tipo de medios, sino que debe tenerse en cuenta para sacar el máximo provecho en función de su posicionamiento y, la potenciación de sus acciones y su impacto.

6.3 Análisis de la Industria o el Sector

En el presente numeral se realiza el análisis del sector de la prestación de servicios para la gestión integral de programas y proyectos de desarrollo social, según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Este es un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste son:

- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- La rivalidad entre los competidores: Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Cada fuerza fue valorada por los profesionales socios de la Corporación partiendo de su experticia en el sector. Inicialmente se asignó una valoración cualitativa del nivel de fuerza: Alta (A), Media (M), Baja (B). Posteriormente se valoró con la misma escala el nivel de efecto de cada fuerza sobre la misión de la organización.

La matriz 6 presenta la valoración de las fuerzas realizada para la Corporación. Posteriormente se argumenta dicha valoración.

Matriz 6. Análisis de Incidencia de las Cinco Fuerzas del Mercado en la Corporación Gestión para el Desarrollo

ACTIVIDAD DEL MARCO DE LA INDUSTRIA O EL SECTOR MODELO DE LAS CINCO FUERZAS <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>		FUERZA			EFECTO SOBRE LA MISIÓN		
		A	M	B	B	M	A
1	Poder de Negociación de los Proveedores		X			x	
2	Poder de Negociación de los Compradores	x					x

3	Amenaza de Productos Sustitutos, Complementarios y Alternativos	x				x	
4	Intensidad y Rivalidad de la Competencia	x					x
5	Amenaza de Nuevos Competidores. Barreras de Entrada y Salida		x			x	

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

6.3.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En este esquema, los proveedores están constituidos por:

- Profesionales Sociales
- Organizaciones que prestan servicios outsourcing para el manejo de personal, el desarrollo de acciones recreativas y de estrategias comunicativas
- Propietarios de escenarios para la ejecución de actividades formativa y recreativas Personas y empresas dedicadas a la dotación de equipos, materiales y otros insumos que requiera el desarrollo del objeto social

Su fuerza en procesos de negociación se califica como media, teniendo un impacto bajo en la misión de desarrollar procesos de gestión integral de programas y proyectos, ya que aunque ellos pueden amenazar con aumentar los precios de los productos y servicios, la amplia oferta existente permite una regulación adecuada.

En este escenario y básicamente en lo que tiene que ver con los aspectos logísticos y de insumos materiales, es muy importante que la estrategia de marketing posicione el carácter social de la Corporación y el aporte que las diversas empresas pueden hacer al desarrollo desde un manejo justo de los precios. De igual manera, es importante tener en cuenta que los empresarios que

actúan como proveedores son potenciales donantes y patrocinadores de las causas sociales de la organización.

6.3.2 Poder de Negociación de los Compradores

Como se ha mencionado, los compradores o clientes, están constituidos por la población objetivo y las entidades financiadoras de los programas y proyectos de la Corporación.

En el sector social la fuerza de los donantes o financiadores radica, tanto en los recursos que destinan a la inversión social y su consecuente efecto en los precios de todos los insumos que se requieren para prestar los servicios, así como en la exigencia respecto al impacto esperado de las acciones. Por ello la valoración de la fuerza es alta así como su efecto sobre la misión de la Corporación, sobretodo en el escenario financiero, entendiendo que las propuestas presentadas se deben ceñir a los límites presupuestales, que no solamente se estipulan a nivel global sino incluso a nivel de los diferentes rubros y que, normalmente dejan muy poco margen para el manejo administrativo. En el escenario técnico el impacto también es alto, aunque tiene una mayor posibilidad de manejo, toda vez que la Corporación esta comprometida con la prestación de servicios de calidad y la generación de valor agregado en la gestión social. Lo fundamental aquí, es saber detectar el interés prioritario de cada cliente y tratar de trabajar alineadamente con él, sin olvidar el compromiso con la población objetivo y con los fines sociales propios de la Corporación.

Respecto a la población objetivo su poder esta dado por la voluntad de participar o no en los programas y proyectos, su nivel de credibilidad hacia la organización y la capacidad de los líderes naturales de movilizar a las comunidades o grupos, en favor o en contra de los programas y la Corporación misma. Por esto es fundamental que la organización además de realizar un análisis continuo de las

percepciones y, el nivel de satisfacción y compromiso que la población tiene con las acciones sociales, la organización y los profesionales; genere procesos participativos que motiven la apropiación de los proyectos, ya que cuando una comunidad ve sus saberes, intereses y motivaciones reflejados en los proyectos tienden a trabajar de manera mancomunada por su buen desarrollo, visibilización y sostenibilidad, todo lo cual se configura en un valioso aporte para el buen nombre de la entidad ejecutora y los financiadores. De igual manera una estrategia importante para ganar el reconocimiento y participación de la población es la promoción y cualificación de los líderes naturales, quienes en algún momento por su nivel de compromiso y el desarrollo de sus conocimientos y habilidades, puede incluso constituirse en personal que preste sus servicios a la Corporación.

6.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos, Complementarios y Alternativos

Entendiendo que los productos o servicios sustitutos serian aquellos que cumplen la misma función y satisfacen las mismas necesidades que atiende la Corporación, es evidente que gracias a los avances de las ciencias sociales y la diversidad de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo, es posible encontrar un número apreciable de servicios que de manera integral o desagregada pueden configurarse en una competencia fuerte, razón por la cual a esta fuerza se ha adjudicado una alta valoración.

Sin embargo, la posibilidad o no de que se dé un desplazamiento de la demanda hacia el servicio sustituto, se centra principalmente en la calidad del mismo, por ellos el efecto sobre la misión es medio. Por ello es clave que la Corporación propenda por la cualificación continua de su personal, de tal manera que se logre tener un conocimiento amplio de las nuevas teorías y metodologías de intervención e investigación social, integrando y generando elementos innovadores y de alto valor agregado a los servicios prestados.

6.3.4 Intensidad y Rivalidad de la Competencia

Como ya se ha mencionado, la cantidad de competidores en el área de la gestión de programas y proyectos sociales crece día a día, sin embargo el efecto de este fenómeno sobre la misión no es tan fuerte dado que son variados los servicios en que cada organización se centra y que muchas de las entidades sin ánimo de lucro tienden a existir solamente en el papel o tienen una vida muy corta, ya sea porque se crearon en función de un objetivo muy concreto y de cumplimiento a corto plazo o porque, la ausencia de una visión gerencial las hacen insostenibles.

La alta fuerza de la competencia y su mayor impacto sobre la misión, se percibe básicamente en relación con aquellas organizaciones que tienen varios años de trabajo en el sector y, que por la calidad de sus servicios y su capacidad comprobada de gestión y manejo de recursos, tienen una hoja de vida sólida, que genera credibilidad y puede obtener un buen porcentaje de los puntos que usualmente se otorgan en una calificación de propuestas.

Respecto a la demanda de los servicios y la competencia de precios no se percibe una fuerte rivalidad, dado que se observa un amplio segmento de clientes y los precios están regulados por la destinación específica de recursos por parte de los diferentes financiadores. Un factor que puede llegar a marcar la diferencia económica en las propuestas para el desarrollo de los proyectos sociales es el monto de las contrapartidas, que usualmente se exigen por parte de los financiadores. En este sentido es importante que la Corporación logre gestionar alianzas que le permitan cumplir con este requisito.

6.3.5 Amenaza de Nuevos Competidores, Barreras de Entrada y Salida

Para el caso de las OSD, las barreras de entrada para la adjudicación de recursos, están dadas por el nivel de experiencia, el historial de manejo de recursos y la

capacidad financiera para asumir el desarrollo de las etapas iniciales de los programas y proyectos -en los casos en que no se conceden anticipos sino que se paga por labor realizada-. En este sentido la competencia fuerte se centra en los oferentes de servicios sociales que ya tienen trayectoria en el sector, siendo muy poca la amenaza que pueden significar los nuevos competidores. Por lo anterior esta fuerza y su impacto en la misión se valora en el rango medio.

La exigencia de una hoja de vida institucional con amplia experiencia, presenta un gran desafío para la Corporación dado que es una organización nueva, por lo que se recomienda hacer uso del buen nombre de los socios en el ámbito profesional, para consolidar alianzas con organizaciones que cuenten con los requisitos señalados.

En cuanto a las barreras de salida es importante recordar que, en las organizaciones sin ánimo de lucro orientadas al servicio social, los activos y excedentes productos del desarrollo del objeto social no pueden ser repartidos entre los socios, constituyéndose en un patrimonio para el servicio de la sociedad, de tal manera que deben ser donados a organizaciones de la misma naturaleza a fin de que tengan su destinación correcta. En este sentido es muy importante aliarse con organizaciones confiables que, en el momento de una eventual liquidación puedan constituirse en las receptoras confiables de los recursos. De igual manera es clave tener en cuenta que cuando se conforman alianzas, consorcios o uniones temporales, los bienes obtenidos en el marco de estas figuras, son de propiedad de las mismas, de tal manera que desde un principio deben sentarse las bases de distribución en el momento en que se disuelvan.

Para cerrar este apartado, es importante señalar, que ante una eventual liquidación de la Corporación, deben hacerse todos los tramites legales de liquidación ante los organismos de vigilancia y control, ya que es bastante frecuente que las organizaciones del Tercer Sector cesen sus actividades,

manteniendo un registro mercantil que por una parte, dificulta la consolidación de datos en cuanto al tamaño del sector y por otra, acarrear una serie de obligaciones que por desconocimiento se dejan de cumplir, implicando problemas futuros para quienes participaron en la sociedad.

6.4 Análisis de los Stakeholders

La matriz 7 expone el listado de los principales Stakeholders o grupos de entidades y personas que pueden afectar o verse afectados por las actividades de la Corporación, haciendo una valoración de su nivel de interés, poder y posición.

La importancia de su análisis en el proceso de planeación estratégica radica en que las relaciones con los grupos de interés, suponen para una organización un intangible, un recurso socialmente complejo que debe reforzar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo. De tal manera que el análisis aquí realizado tiene como objetivo el generar un referente a tener en cuenta en la formulación tanto de los componentes misionales como de los objetivos e iniciativas estratégicas. Se espera que estos componentes estratégicos gestionen eficientemente los intereses y poderes de los actores en pro del otorgamiento de recursos, la conformación de alianzas y la creación de un escenario colaborativo para el funcionamiento de la Corporación.

La valoración del interés y poder siguen la escala cualitativa de Bajo (B), Medio (M) y Alto (A), mientras que la posición se clasifica en: En Contra, Neutral y A Favor.

**Matriz 7. Análisis de los Stakeholders
de la Corporación Gestión para el Desarrollo**

ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS <i>Fecha de elaboración: 01 de junio de 2012</i>	INTERES EN LA CORPORACIÓN (Alto, Medio, Bajo)			PODER SOBRE LA CORPORACIÓN (Alto, Medio, Bajo)			POSICIÓN FRENTE A LA CORPORACION		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	EN CONTRA	NEUTRAL	A FAVOR
Socios de la Corporación	x			x					x
Poblaciones Objetivo o Mercado Meta	x				X				x
Donadores y/o Financiadores de Programas y Proyectos	x			x				x	
Entes Gubernamentales que controlan y regulan el accionar de las Organizaciones del Tercer Sector		x		x				x	
Organizaciones de Segundo y Tercer Nivel que agremian a las Organizaciones del Tercer Sector		x				x		x	
Organizaciones del Tercer Sector como Demandantes de Capacitación y Asesoría	x				X				x
Organizaciones del Tercer Sector como Competencia		x			X		x		
Grupos dedicados a la Gestión del Conocimiento		x				x		x	
Grupos Armados Legales e Ilegales		x		x				x	
Proveedores de Servicios: Profesionales de las Ciencias Sociales y Humanas	x				X				x
Proveedores de Servicios de Outsourcing: actividades recreativas, comunicativas y de mejoramiento de la cultura organizacional	x				X				x
Proveedores de materiales y logística	x					x			x

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

A continuación se presenta una explicación de la calificación dada a cada grupo de interesados, haciendo una aproximación a las estrategias que se consideran se

deben usar con cada uno, a fin de establecer buenas relaciones con ellos y convertirlos en colaboradores de la Corporación.

Socios de la Corporación

El grupo de socios esta constituido por 3 profesionales de Ciencias Sociales y 2 del Área de la Ingeniería que con experticia en gestión y administración de programas y proyectos, se han unido para crear la Corporación, haciendo un aporte económico voluntario para el inicio de las funciones y participando activamente en su direccionamiento estratégico.

Siendo actores de alto poder, que toman decisiones directas sobre el direccionamiento de la Corporación, es vital integrarlos en una red de comunicación que los mantenga ampliamente informados del funcionamiento de la organización, los problemas, las dinámicas, etc. Toda toma de decisión que implique impactos en el éxito, imagen y buen nombre de la Corporación debe ser consultada con ellos. Es muy importante generar un escenario de acercamiento ente ellos y los equipos de trabajo de tal manera que se genere una organización en la que, reconociéndose su nivel de importancia y autoridad, se propenda por relaciones horizontales que permitan al recurso humano de la entidad, generar propuestas en pro de la calidad de los servicios y el posicionamiento de la Corporación.

Población Objetivo o Mercado Meta

Los beneficiarios-participantes de los programas y proyectos de la Corporación son grupos o personas en condición de vulnerabilidad social pertenecientes a los siguientes segmentos poblacionales: Infancia, Adolescencia y Juventud; Familias y Organizaciones de Base Comunitaria; Comunidades Educativas (de carácter público principalmente) y; Grupos y Redes Sociales.

Teniendo en cuenta que las acciones que realizará la Corporación propenden por el mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo integral de este grupo de interesados, se asume que se trata de un grupo que se encuentra a favor del accionar organizativo, sin embargo, es importante tener en cuenta su sensibilidad y lo volátil que puede ser su posición, siendo afectada por factores que se perciban como desconocimiento, utilización o imposición. Por ello se deben generar estrategias participativas que permitan construir propuestas colectivas, tomar decisiones consensuadas y mantener un flujo de información continuo.

Donadores y/o Financiadores de Programas y Proyectos

Conformado por entidades públicas y privadas nacionales, agencias de cooperación internacional y entidades sin ánimo de lucro, se constituye en un grupo de alto poder, pues de ellos depende que se cuente o no con recursos para implementar los programas y proyectos sociales.

Dado que una vez los recursos han sido asignados, su incidencia alcanza los aspectos tanto técnicos como administrativos de la Corporación, es fundamental que este grupo esté totalmente informado de los factores que en un momento dado puedan afectar la distribución del presupuesto o su buen nombre e imagen. En este sentido muchas ocasiones la toma de decisiones de los asociados de las Corporación debe contemplar la consulta previa con los financiadores, ya que por desconocimiento se pueden cometer errores que acarren graves consecuencias para ellos y para la continuidad de los proyectos.

Con este grupo, así como con la población objetivo, es importante generar espacios de rendición de cuentas, análisis y develación de aprendizajes, que a la

vez que generan confiabilidad, visibilizan y posicionan el trabajo de la organización.

Entes Gubernamentales que controlan y regulan el accionar de las Organizaciones del Tercer Sector

Este es un grupo que teniendo un interés medio y una posición neutral ante la Corporación, adquiere fuerte poder por representar la ley en la cual se enmarca su funcionamiento: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Superintendencia de la Economía Solidaria, Contraloría, Cámara de Comercio, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, etc.

A este respecto es importante cumplir con las obligaciones periódicas que estipula la normatividad vigente, mantenerse informado sobre los cambios legislativos que involucran a las OSD y atender de manera oportuna con los requerimientos directos que en algún momento se puedan hacer por parte de la autoridad competente, teniendo claro que la omisión de una norma o la desatención de un requerimiento puede tener consecuencias jurídicas de alto impacto para la Corporación y sus asociados.

Organizaciones de Segundo y Tercer Nivel que agremian a las Organizaciones del Tercer Sector

Este es un actor de bajo poder que sin embargo puede estar bastante interesado en el accionar de la Corporación y las innovaciones y propuestas que pueda generar. Se incluyen aquí agremiaciones como la Confederación Colombiana de ONG y la Red de Desarrollo Sostenible de Colombia.

La inscripción en estas agremiaciones pueden constituirse en puertas de entrada al mercado y, en escenarios de trabajo colaborativo y de posicionamiento. El flujo

de información con este grupo de interesados estará determinado por los canales formales que ellos dispongan.

Organizaciones del Tercer Sector como Demandantes de Capacitación y Asesoría

Contando aquí las asociaciones de base comunitaria, ONG, fundaciones, corporaciones y redes sociales locales y regionales en proceso de fortalecimiento, estas organizaciones se constituyen en grupos a favor de la Corporación que pueden estar altamente interesados en el desarrollo de la propuesta formativa y de asesoría y, en las innovaciones que se puedan generar en cuanto a conocimientos y metodologías. Su poder se considera de nivel medio, en tanto es la contratación de los servicios de la Corporación la que garantiza el flujo de recursos y la sostenibilidad de la organización.

Por lo anterior es importante generar una estrategia de mapeo continuo respecto a los servicios que demandan, así como tácticas de mercadeo directo que las lleven a utilizar los servicios ofrecidos. En el momento en que materialicen su posición de clientes, es importante abrir espacios informativos y de evaluación que permitan medir su nivel de satisfacción con los servicios, consensuar el direccionamiento de las acciones y darles a conocer ampliamente el portafolio de servicios a fin de garantizar posteriores contratos. Siempre debe existir un canal de comunicación abierto para la presentación de observaciones, inconformismos y propuestas.

Organizaciones del Tercer Sector como Competencia

Teniendo en cuenta que estas organizaciones en su mayoría perciben a la Corporación como competencia, es de esperarse que estén en contra de su

constitución y desarrollo, sin embargo pueden estar interesadas en sus propuestas y en los aportes que desde ella se puedan generar para el sector.

Reconociendo la importancia de algunas de ellas para generar alianzas que faciliten el ingreso de la Corporación al mercado, se debe tener un conocimiento de las más importantes y mejor posicionadas y, generar estrategias de acercamiento y trabajo conjunto, entendiendo que el cumplimiento de los compromisos que se generen, la atención a sus observaciones y la invitación a eventos y actividades propios, pueden acrecentar su nivel de confianza en la Corporación y su posterior apoyo.

Se identifican aquí organizaciones del tercer sector con amplia trayectoria y con las que se tiene un contacto previo, como las corporaciones que ejecutan los Programas Regionales de Desarrollo y Paz en Colombia: el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), el Programa de Desarrollo para la Paz del Oriente Antioqueño (PRODEPAZ), el Plan de Desarrollo Sostenible para la Sierra Nevada de Santa Marta (Fundación PROSIERRA), y la Corporación para el Desarrollo y Paz del Valle (VALLENPAZ).

Grupos dedicados a la Gestión del Conocimiento

Se cuentan aquí las Corporación Educativas, Universidades y Centros de Investigación tales como: la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, la Universidad de Antioquia, el Centro de Investigación y Educación Popular-CINEP y, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación-COLCIENCIAS, entre otros.

Con este actor es muy importante generar espacios de colaboración, intercambio y trabajo en equipo, dado que no tienen una fuerte posición de competencia y

pueden constituirse en aliados valiosos, de los que se puede aprender y con los que es posible generar propuestas conjuntas.

Grupos Armados Ilegales

Constituido por los grupos armados ilegales tanto de izquierda como de extrema derecha y la bandas criminales que operan en diferentes regiones del país, este grupo inicialmente pueden tener una posición neutral ante la Corporación, la cual se debe mantener, ya que su poder basado en el uso de la fuerza puede provocar el cierre de un proyecto e incluso comprometer la seguridad de la comunidad y el equipo mismo de la Corporación.

Frente a ellos es importante mantenerse informados de su presencia y nivel de poder en cada territorio y, generar protocolos de seguridad que permitan el desarrollo de las acciones sociales y garanticen la integridad de los participantes. En lo posible no se deben establecer contactos directos que puedan posteriormente generar señalamientos de parte de los grupos oponentes, sin embargo, en ningún momento se deben desconocer sus requerimientos y/o amenazas. Cuando sea necesario se deben generar espacios de negociación apoyados por organismos humanitarios y entes formales, que se configuren en interlocutores validos para ellos y a partir de los cuales, se logren acuerdos en pro del desarrollo normal de los programas y proyectos.

Profesionales de las Ciencias Sociales y Humanas

Los Trabajadores Sociales, Sociólogos, Pedagogos, Psicólogos, Economistas y otros profesionales de estas ciencias, como potenciales proveedores de servicios, se constituyen en actores a favor de la Corporación, ante los cuales es importante establecer una comunicación clara respecto a la contratación, lo que se espera de ellos y los principios de la cultura organizacional.

De igual manera, una vez integrados a la Corporación es importante generar estrategias que los haga sentirse a gusto en ella, que motive su capacidad propositiva y de trabajo y, los lleve a contribuir al buen clima laboral. Es importante promover espacios de análisis y formación continua, así como ambientes saludables de trabajo. De igual manera es fundamental establecer los conductos regulares para la presentación de inquietudes, inconformismos y propuestas y, darles un trámite adecuado y oportuno a las mismas.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

7.1 Declaración de la Misión

La Corporación Gestión para el Desarrollo es una organización solidaria, sin ánimo de lucro, enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de grupos y comunidades y, a la construcción de procesos aprendizaje social y producción de conocimiento, mediante la gestión integral de programas y proyectos que con un alto grado de participación, equidad e innovación contribuyan al desarrollo sostenible la sociedad colombiana.

7.2 Declaración de la Visión

En el 2022 la Corporación Gestión para el Desarrollo, será reconocida como una organización solidaria que en colaboración con instituciones y comunidades, dinamiza procesos innovadores y sostenibles de desarrollo social y gestión del conocimiento, contribuyendo al aumento de la rentabilidad de las inversiones sociales.

7.3 Declaración de Valores y Principios

- **Transparencia:** Consensuamos reglas de juego que aplicamos, respetamos y defendemos en el momento de tomar decisiones sobre la orientación técnica y el manejo de los recursos, generando espacios de reflexión y rendición de cuentas con participación de todos los actores institucionales y comunitarios de nuestras acciones.
- **Integridad:** Nuestras acciones hacia adentro y hacia afuera están regidas por los más altos estándares de honestidad, coherencia, buena conducta y, valoración y cuidado de todas las formas de vida.

- **Participación:** Nuestros programas y proyectos sociales, así como el funcionamiento de la organización, están orientados por procesos de construcción colectiva en los que todos los participantes tienen el derecho de preguntar, opinar y proponer en pro del desarrollo social y corporativo. Generamos espacios y metodologías que promuevan esta participación.
- **Colaboración:** Promoviendo el trabajo en equipo y la creación de acuerdos y alianzas, somos una organización que crece con el apoyo de las personas, comunidades y entidades interesadas en el desarrollo social sostenible y, compartiendo nuestros recursos, conocimientos, metodologías y experiencia con todos aquellos que contribuyen a la consecución del mismo fin.
- **Innovación:** Teniendo como bases la apertura al cambio, la formación profesional y comunitaria, el aprendizaje continuo y el desarrollo de la creatividad, el diseño e implementación de nuestros programas y proyectos, así como la búsqueda del crecimiento organizacional, se orientan a la construcción de nuevas maneras de entender e intervenir la realidad social en pro de su transformación.
- **Aprendizaje Colectivo:** Entendiendo la dependencia entre teoría y práctica, gestionamos procesos de aprendizaje a partir de la investigación, reflexión y análisis de los procesos sociales y organizacionales, generando una sinergia entre las experiencia, los conocimientos y los saberes. El proveer a los actores sociales de las herramientas necesarias para la generación de conocimientos será un principio garante de la participación equitativa de todos los interesados en el proceso de aprendizaje.
- **Rentabilidad Social:** El diseño de nuestras acciones y el manejo y distribución de los recursos humanos, tecnológicos y económicos, se orientan con la lógica de la optimización y la producción de la máxima ganancia en pro del desarrollo

social. Las acciones y recursos son vistos como inversiones cuyo beneficio debe ser valorado con participación de todos y mediante indicadores comprensibles y verificables.

7.4 Declaración de las Políticas Institucionales

- El trabajo de la Corporación Gestión para el Desarrollo se fundamenta en la participación, la relación sujeto-sujeto, la formación y el aprendizaje social, lo cual propicia que las personas e instituciones se involucren, propongan, evalúen y generen espacios de reflexión y resignificación sobre si y sobre los procesos organizativos de los cuales forman parte, reconociendo su rol activo en el mejoramiento continuo, la producción de conocimiento y la construcción de nuevas alternativas de desarrollo.
- Trabajamos en pro de la generación de sinergias y trabajo colaborativo entre grupos de base comunitaria, entes académicos y entidades públicas y privadas corresponsables en la garantía de los derechos humanos y el desarrollo de procesos que tiendan a la inclusión social, el mejoramiento de la calidad de vida y la equidad.
- El aumento de la rentabilidad de las inversiones sociales en pro de la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo, es un fin que alimentamos con una visión gerencial del sector social, el manejo transparente de recursos y el uso del marketing social como una herramienta de posicionamiento y gestión.
- El buen nombre y la seguridad de nuestra población objetivo, clientes y colaboradores son elementos siempre presentes en el diseño y ejecución de nuestras acciones, por ello la participación y el consenso son las principales bases sobre las cuales construimos propuestas de desarrollo social y crecimiento organizacional.

7.5 Definición de los Lineamientos Estratégicos

- Promovemos la participación como enfoque y herramienta garante del éxito y sostenibilidad de los procesos sociales.
- Todas nuestras prácticas están sustentadas en procesos de formación, investigación y sistematización mediante los cuales aprendemos e innovamos.
- Los conocimientos y metodologías que generamos a partir de nuestras acciones se encuentran al servicio de la organización y de nuestros colaboradores, convirtiéndose en activos a usar en pro del desarrollo social.
- Generamos alianzas estratégicas con el sector público y privado como una forma de optimizar los recursos destinados a la inversión social.
- Promovemos las veedurías institucionales y comunitarias como una forma de mantener la transparencia en la ejecución de recursos y de visibilizar los resultados de nuestros procesos.
- Todas nuestras prácticas se desarrollan de manera segura, protegiendo la integridad de los seres vivos y la sostenibilidad del medio ambiente.

7.6 Cadena de Valor

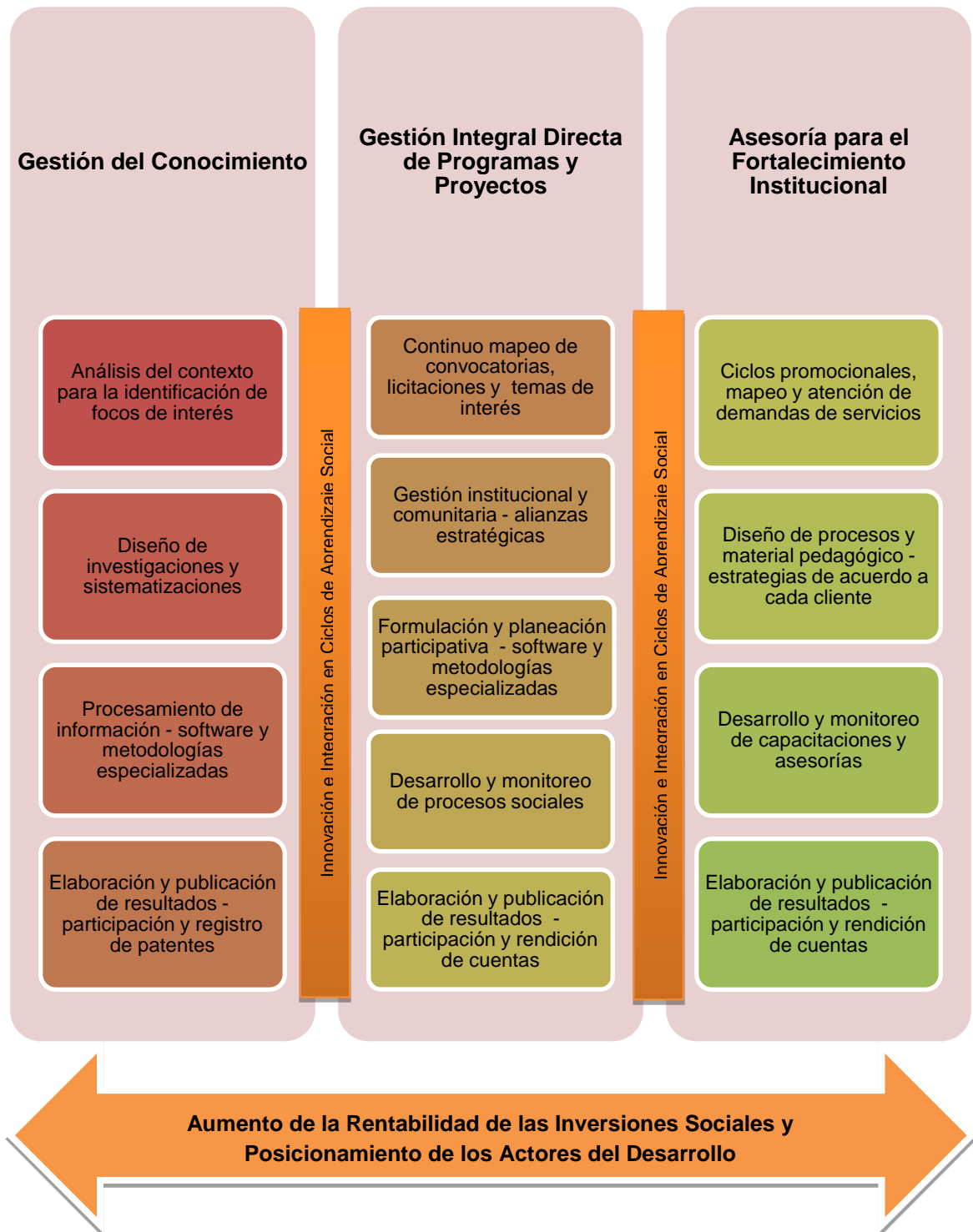
7.6.1 Propuesta de valor

Somos una organización solidaria de desarrollo que aumenta la rentabilidad de las inversiones sociales, mediante un manejo gerencial de los programas y proyectos sociales que articula trabajo colaborativo, innovación, aprendizaje social y, promoción del posicionamiento y buen nombre de todos los actores sociales participantes.

7.6.2 Procesos Primarios

En la figura 7 se representan los procesos primarios de la Corporación los cuales tienen como centro la integración de los servicios en tres componentes: Gestión del Conocimiento, Gestión Integral de Programas y Proyectos y, Asesoría para el Fortalecimiento Institucional. Como se puede observar, estos tres componentes están transversalizados por los principales elementos que configuran la propuesta de valor para los clientes: Innovación, Aprendizaje Social, Aumento de Rentabilidad de las Inversiones Sociales y Posicionamiento de los Actores.

Figura 6. Procesos Primarios de la Cadena de Valor de la Corporación Gestión para el Desarrollo



Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

7.7.3 Procesos de Apoyo

La figura 8 describe los principales procesos de apoyo necesarios para una gestión eficiente de los procesos primarios o misionales.

Figura 7. Procesos de Apoyo de la Cadena de Valor de la Corporación Gestión para el Desarrollo



Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta el diagnóstico y el direccionamiento estratégico, en el cuadro número 5 se formulan los objetivos que contribuyen al desarrollo de la Misión y al logro de la Visión definidas para la Corporación Gestión para el Desarrollo.

Cuadro 5. Objetivos Estratégicos de la Corporación Gestión para el Desarrollo

Dimensión Estratégica	Objetivos Estratégicos
Económica y Financiera	1. Garantizar la financiación de iniciativas de desarrollo social, mediante el diseño e implementación de un proceso de gestión de recursos con entidades nacionales e internacionales.
	2. Promover la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad de los recursos de inversión social, mediante una gestión financiera proactiva ante los riesgos y oportunidades del entorno.
Clientes y Mercado	3. Aumentar la competitividad de la organización posicionando los componentes de innovación y aprendizaje social.
	4. Promover mediante procesos de trabajo participativo, el compromiso de los actores institucionales y comunitarios con el desarrollo y sostenibilidad de los procesos sociales.
	5. Garantizar la integridad de los participantes mediante la generación de prácticas seguras en entornos caracterizados por el riesgo sociopolítico.
Procesos Internos	6. Promover una actitud proactiva y de oportuna respuesta ante los requerimientos del mercado y los procesos sociales.
	7. Promover la creación de un sistema de gestión integral de programas y proyectos con alto grado de innovación y aprendizaje social.
	8. Desarrollar una estrategia de marketing social que se constituya en una herramienta para la gestión de recursos, el posicionamiento organizacional, el desarrollo del buen nombre de los financiadores y el empoderamiento de los grupos y comunidades.
Talento Humano y Cultura Organizacional	9. Dotar a la organización de personal con altas cualidades académicas y humanas y, con gran experticia para prestar servicios sociales diferenciados.
	10. Promover el desarrollo continuo de la cultura organizacional a través de un proceso de aprendizaje e innovación colectiva.

Tecnologías de la Información y la Comunicación	11. Aumentar la productividad y competitividad integrando los procesos organizacionales y sociales en un sistema de gestión global de la información y el conocimiento.
	12. Generar una estrategia comunicativa que promocionando y haciendo uso de los principios de la organización contribuya a su posicionamiento y al desarrollo de procesos sociales democráticos.

Fuente:
Trabajo Participativo de los Socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

8.2 Mapa Estratégico

La figura número 9 muestra el mapa estratégico de la Corporación, mostrando una visión macro de su estrategia a partir de la presentación articulada de los objetivos y las perspectivas estratégicas.

Figura 8. Mapa Estratégico de la Corporación Gestión para el Desarrollo



Fuente:
Trabajo Participativo de los Socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

9. CARTERA DE INICIATIVAS

En la matriz 8 se definen las iniciativas estratégicas orientadas a gestionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Corporación.

Matriz 8. Matriz de Objetivos, Iniciativas Estratégica, Responsables y Comprometidos - OIRC de la Corporación Gestión para el Desarrollo

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS)			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
1. DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA			
1. Garantizar la financiación de iniciativas de desarrollo social, mediante el diseño e implementación de un proceso de gestión de recursos con entidades nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de mapeo y atención de la demanda. • Consolidar alianzas estratégicas para la gestión de recursos. 	Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa • Jurídica • Mercadeo • Técnica
2. Promover la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad de los recursos de inversión social, mediante una gestión financiera proactiva ante los riesgos y oportunidades del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un sistema de gestión financiera. 	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Mercadeo
2. DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADO			

<p>3. Aumentar la competitividad de la organización posicionando los componentes de innovación y aprendizaje social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un portafolio de servicios diferenciados de acuerdo a la segmentación de clientes. • Integrar la organización en las estructuras y procesos sociales locales, regionales y nacionales. • Integrar los diferentes procesos sociales, de capacitación y asesoría en un ciclo de aprendizaje social. 	<p>Mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Administrativa • Técnica
<p>4. Promover mediante procesos de trabajo participativo, el compromiso de los actores institucionales y comunitarios con el desarrollo y sostenibilidad de los procesos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar metodologías participativas en el diseño, ejecución y monitoreo de todos los procesos sociales, de capacitación y asesoría. • Generar sinergias entre los actores del desarrollo. 	<p>Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Técnica • Mercadeo
<p>5. Garantizar la integridad de los participantes mediante la generación de prácticas seguras en entornos caracterizados por el riesgo sociopolítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar protocolos de seguridad para cada actor del desarrollo. • Desarrollar prácticas de cuidado recíproco. 	<p>Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Jurídica
<p>3. DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS</p>			
<p>6. Promover una actitud proactiva y de oportuna respuesta ante los requerimientos del mercado y los procesos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un proceso de análisis continuo del entorno. • Cualificar el área directiva y los equipos de trabajo en temas gerenciales. 	<p>Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Administrativa • Técnica

<p>7. Promover la creación de un sistema de gestión integral de programas y proyectos con alto grado de innovación y aprendizaje social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar metodologías de gestión de proyectos ajustadas a las particularidades de los entornos sociales y las expectativas de los demandantes. • Crear un sistema integral de indicadores sociales. • Diseñar un círculo integrado de gestión del conocimiento. 	<p>Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva
<p>8. Desarrollar una estrategia de marketing social que se constituya en una herramienta para la gestión de recursos, el posicionamiento organizacional, el desarrollo del buen nombre de los financiadores y el empoderamiento de los grupos y comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la imagen corporativa. • Diseñar la estrategia de publicidad. 	<p>Mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva
4. DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL			
<p>9. Dotar a la organización de personal con altas cualidades académicas y humanas y, con gran experticia para prestar servicios sociales diferenciados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el sistema de adquisición de personal. • Crear un proceso de actualización continua y de promoción de talentos. 	<p>Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Jurídica
<p>10. Promover el desarrollo continuo de la cultura organizacional a través de un proceso de aprendizaje e innovación colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos para la retroalimentación continua del clima laboral. • Crear un sistema eficiente de gestión de riesgos ocupacionales y protección del medio ambiente. 	<p>Equipo de Outsourcing en Clima Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Jurídica • Técnica • Administrativa
5. DIMENSION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN			

<p>11. Aumentar la productividad y competitividad integrando los procesos organizacionales y sociales en un sistema de gestión global de la información y el conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articulara la organización con redes virtuales de gestión de la información y el conocimiento. • Adquirir y usar tecnologías avanzadas para el procesamiento de la información social. 	<p>Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica • Equipo de Outsourcing en Comunicaciones • Mercadeo
<p>12. Generar una estrategia comunicativa que promocionando y haciendo uso de los principios de la organización contribuya a su posicionamiento y al desarrollo de procesos sociales democráticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un observatorio que monitoree y gestione la información social producida en los medios masivos de comunicación. • Diseñar la estrategia comunicativa interna y externa. 	<p>Equipo de Outsourcing en Comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

10. BALANCED SCORECARD - BSC

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se constituye en una valiosa herramienta de planificación y administración para las organizaciones en tanto esquematiza de acuerdo a las perspectivas estratégicas, los objetivos de la organización, planteando las iniciativas estratégicas necesarias para su alcance, delegando responsabilidades y señalando los indicadores y metas de cumplimiento, todo lo cual facilita la gestión exitosa del direccionamiento estratégico, así como su monitoreo.

Para el caso de la Corporación Gestión para el Desarrollo el BSC, representado en la matriz número 9, se configura en la bitácora para su funcionamiento y control y, en un medio de socialización de la estrategia organizacional con el personal que a futuro integre sus equipos de trabajo. Su planteamiento se ha hecho a un año, abordando las iniciativas que en el mediano plazo se requieren para dar inicio a las labores de la organización, con una orientación clara hacia la concreción de la propuesta de valor. Se espera que su retroalimentación se haga posible en diciembre de 2013 con participación tanto de los socios corporativos como de los equipos de trabajo.

**Matriz 9. Balanced Scorecard
de la Corporación Gestión para el Desarrollo a 2013**

BALANCED SCORECARD Elaborado: Junio de 2012				
PERSPECTIVA: ECONOMICA Y FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 : Garantizar la financiación de iniciativas de desarrollo social, mediante el diseño e implementación de un proceso de gestión de recursos con entidades nacionales e internacionales.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Record de aplicación a convocatorias o licitaciones	Porcentaje de proyectos formulados sobre el total de convocatorias identificadas	0,00	50%	Directiva
Programas y proyectos gestionados	Porcentaje de proyectos asignados sobre el total de proyectos formulados	0%	25%	Técnica y Administrativo
Alianzas consolidadas	Porcentaje de alianzas consolidadas sobre total de alianzas gestionadas	0%	30%	Directiva
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Crear un sistema de mapeo y atención de la demanda.			33.000.000	Directiva
• Consolidar alianzas estratégicas para la gestión de recursos.			12.000.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Promover la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad de los recursos de inversión social, mediante una gestión financiera proactiva ante los riesgos y oportunidades del entorno.				

INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Conformación de equipo financiero	Unidades	0,00	1,00	Directiva
Excedentes económicos para sostenibilidad organizativa	Porcentaje sobre el monto total de recursos gestionados	0%	10%	Administrativa
Excedentes económicos para sostenibilidad de procesos sociales	Porcentaje sobre el monto total de recursos gestionados	0%	10%	Administrativa
Apalancamiento	Porcentaje sobre el monto total de recursos gestionados	0%	10%	Administrativa
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Consolidar un sistema de gestión financiera.			33.000.000	Administrativa
PERSPECTIVA: CLIENTES Y MERCADO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Aumentar la competitividad de la organización posicionando los componentes de innovación y aprendizaje social.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Portafolio de servicios diseñado	Unidad	0,00	1,00	Mercadeo
Nivel de mercadeo	Porcentaje de actividades de mercadeo realizadas sobre total de demanda identificada	0%	50%	Mercadeo

Nivel de integración social	Porcentaje de registros y participaciones de la Corporación en espacios de integración sobre total de oportunidades	0%	25%	Técnica
Nivel de integración en ciclos de aprendizaje social	Porcentaje de proyectos ejecutados integrados en ciclos de aprendizaje	0%	100%	Técnica
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Diseñar un portafolio de servicios diferenciados de acuerdo a la segmentación de clientes.			5.000.000	Mercadeo y Técnica
• Integrar la organización en las estructuras y proceso sociales locales, regionales y nacionales.			18.000.000	
• Integrar los diferentes procesos sociales, de capacitación y asesoría en un ciclo de aprendizaje social.			30.000.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Promover mediante procesos de trabajo participativo, el compromiso de los actores institucionales y comunitarios con el desarrollo y sostenibilidad de los procesos sociales.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Nivel de integración de metodologías participativas en los programas y proyectos implementados	Porcentaje de proyectos ejecutados con metodologías participativas	0%	80%	Técnica
Grado de articulación entre los actores de los programas y proyectos implementados	Promedio de articulaciones logradas sobre total de posibles articulaciones identificadas	0%	40%	Técnica y actores institucionales y comunitarios

Sostenibilidad de las articulaciones entre actores promovidas a partir de las acciones de la organización	Porcentaje de relaciones colaborativas que permanecen despues de 6 meses (o mas) del cierre de los programas o proyectos	0%	25%	Actores institucionales y comunitarios
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Integrar metodologías participativas en el diseño, ejecución y monitoreo de todos los procesos sociales, de capacitación y asesoría.			14.400.000	Técnica
• Generar sinergias entre los actores del desarrollo.			18.000.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Garantizar la integridad de los participantes mediante la generación de prácticas seguras en entornos caracterizados por el riesgo sociopolítico.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Protocolo elaborado	Unidad	0,00	1,00	Jurídica
Material pedagógico para el desarrollo de prácticas de protección ante el riesgo sociopolítico	Unidad	0,00	3,00	Jurídica y Técnica
Socializaciones del protocolo de seguridad	Porcentaje de socializaciones realizadas sobre el total de socializaciones requeridas	0%	100%	Técnica
Aplicación del protocolo	Porcentaje de veces que el protocolo fue implementado sobre el total de situaciones que requerian su aplicación	0%	50%	Todas las dependencias y actores institucionales y Comunitarios
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE

• Diseñar el protocolo de seguridad para cada actor del desarrollo.		4.000.000	Jurídica	
• Desarrollar prácticas de cuidado recíproco.		2.000.000		
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. Promover una actitud proactiva y de oportuna respuesta ante los requerimientos del mercado y los procesos sociales.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Mapeo de fuentes de información claves para el análisis del entorno	Unidad Trimestral	0,00	4,00	Directiva y Técnica
Nivel de comunicación con los stakeholders	Porcentaje de comunicación sobre el total de stakeholders identificados	0%	60%	Directiva y Técnica
Grado de eficiencia de las respuestas a riesgos y oportunidades	Porcentaje de respuestas asertivas sobre el total de respuestas documentadas	0%	60%	Directiva y Técnica
Nivel de participación en procesos de cualificación gerencial	Porcentaje de participación sobre el total de oportunidades de cualificación generadas	0%	80%	Directiva y Técnica
Grado de apropiación y aplicación de los conceptos gerenciales	Porcentaje de personas que han integrado la visión gerencial en su quehacer sobre el total de personas cualificadas	0%	70%	Directiva y Técnica
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Diseñar un proceso de análisis continuo y de gestión oportuna de los riesgos y oportunidades del entorno.			4.000.000	Directiva y Técnica

• Cualificar las áreas de dirección y los equipos de trabajo en temas gerenciales.		18.000.000		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7. Promover la creación de un sistema de gestión integral de programas y proyectos con alto grado de innovación y aprendizaje social.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Nivel de coherencia entre las metodologías de gestión y las exigencias del mercado	Porcentaje de proyectos que cumplen con las exigencias del entorno sobre total de proyectos implementados	0%	80%	Técnica
Nivel de satisfacción de los clientes frente a las metodologías de gestión	Porcentaje de clientes satisfechos sobre total de clientes participantes	0%	80%	Técnica
Sistema de indicadores creado y socializado	Unidad	0,00	1,00	Técnica
Implementación del sistema de indicadores	Porcentaje de mediciones realizadas de manera oportuna y adecuada sobre el total de mediciones requeridas	0%	90%	Todas las dependencias
Ruta de integración del aprendizaje social	Unidad	0,00	1,00	Técnica
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Desarrollar metodologías de gestión de proyectos ajustadas a las particularidades de los entornos sociales y las expectativas de los demandantes.			48.000.000	Técnica
• Crear un sistema integral de indicadores sociales.			18.500.000	
• Diseñar el círculo integrado de gestión del conocimiento.			3.000.000	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8. Desarrollar una estrategia de marketing social que se constituya en una herramienta para la gestión de recursos, el posicionamiento organizacional, el desarrollo del buen nombre de los financiadores y el empoderamiento de los grupos y comunidades.

INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Imagen corporativa creada	Unidad	0,00	1,00	Mercadeo
Nivel de promoción de la imagen corporativa	Porcentaje de espacios en los que se promociona la imagen corporativa sobre el total de espacios de oportunidad para el posicionamiento	0%	60%	Todas las dependencias
Nivel de credibilidad y confianza de los clientes frente a la organización	Porcentaje de clientes que creen y confían en la corporación sobre total de clientes con los que se interactúa	0%	80%	Todas las dependencias
Percepción de la contribución de la estrategia de marketing social al buen nombre de los actores del desarrollo	Porcentaje de actores sociales que consideran que la estrategia de marketing de la corporación contribuye a su buen nombre sobre total de actores participantes en los programas y proyectos ejecutados	0%	50%	Mercadeo, Directiva y Técnica
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Crear la imagen corporativa.			19.000.000	Mercadeo
• Diseñar la estrategia de marketing y publicidad.			8.000.000	
PERSPECTIVA: TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9. Dotar a la organización de personal con altas cualidades académicas y humanas y, con gran experticia para prestar servicios sociales diferenciados.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Sistema de selección y contratación de personal creado y en funcionamiento	Unidad	0,00	1,00	Administrativa
Rotación de personal	Porcentaje de desvinculaciones por motivos distintos a la terminación de contratos sobre número de contrataciones realizadas	0%	<20%	Administrativa
Nivel de participación en procesos de actualización	Porcentaje de participación sobre el total de oportunidades de actualización generadas	0%	70%	Todas las dependencias
Replicas de los cursos, seminarios y demás procesos de actualización en los que participe el personal	N. de replicas/ N. de cursos realizados	0%	80%	Directiva y Técnica
Estímulos asignados	Porcentaje de estímulos ganados sobre total de estímulos ofrecidos	0%	90%	Todas las dependencias
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Diseñar el sistema de adquisición de personal.			9.600.000	Administrativa
• Crear un proceso de actualización continua y de promoción de talentos.			11.500.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10. Promover el desarrollo continuo de la cultura organizacional a través de un proceso de aprendizaje e innovación colectiva.				

INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Estrategia para el mejoramiento del clima laboral diseñada	Unidad	0,00	1,00	Equipo de Outsorcing en Clima Laboral y HSEQ
Eventos de socialización de la cultura organizacional y promoción del buen clima laboral	Unidad Semestral	0,00	1,00	Equipo de Outsorcing en Clima Laboral y HSEQ
Nivel de apropiación de la cultura organizacional	Porcentaje de personal que realiza prácticas coherentes con los valores, principios y procedimientos organizacionales sobre total de personal de la corporación	0%	80%	Todas las dependencias
Grado de satisfacción del equipo humano con la organización	Porcentaje de personal que manifiesta estar satisfecho con la cultura organizacional sobre total de personal de la corporación	0%	90%	Directiva y Equipo de Outsorcing en Clima Laboral y HSEQ
Nivel de resolución asertiva de conflictos	Porcentaje de casos resueltos asertivamente sobre total de casos presentados	0%	80%	Todas las dependencias
Sistema de HSEQ diseñado	Unidad	0,00	1,00	Equipo de Outsorcing en Clima Laboral y HSEQ
Grado de apropiación e implementación del sistema de HSEQ	Porcentaje de personal que conoce y aplica las normas de seguridad, promoción de la salud y cuidado del ambiente sobre total de personal de la corporación	0%	70%	Todas las dependencias

Prevalencia de enfermedades y accidentes asociados a la ocupación	Proporción de personal que padece alguna enfermedad o ha sufrido algún accidente asociado a la ocupación sobre el total de personal de la corporación	0%	< 30%	Todas las dependencias
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Desarrollar procesos para la retroalimentación continua del clima laboral.			5.000.000	Equipo de Outsourcing en Clima Laboral y HSEQ
• Crear un sistema eficiente de gestión de riesgos ocupacionales y protección del medio ambiente.			5.000.000	
PERSPECTIVA: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 11. Aumentar la productividad y competitividad integrando los procesos organizacionales y sociales en un sistema de gestión global de la información y el conocimiento.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Mapeo de redes virtuales relacionadas con el objeto social de la organización	Unidad Trimestral	0,00	1,00	Técnica
Nivel de participación en foros y otros espacios de discusión y gestión virtual del conocimiento	Porcentaje de participación sobre total de oportunidades identificadas	0%	70%	Directiva y Técnica
Artículos y textos producidos y socializados en las redes	Unidad	0,00	4,00	Directiva y Técnica
Software adquiridos	Unidad	0,00	3,00	Directiva y Administrativa

Personal capacitado en el manejo de software especializados	Porcentaje de personal capacitado sobre total de personal vinculado a la organización	0%	50%	Directiva
Grado de manejo adecuado de tecnologías de la información y la comunicación	Porcentaje de personal que usa adecuadamente la plataforma tecnológica de la organización sobre total de personal vinculado	0%	60%	Todas las dependencias
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Articular la organización con redes virtuales de gestión de la información y el conocimiento.			8.400.000	Directiva
• Adquirir y usar tecnologías avanzadas para el procesamiento de la información social.			23.000.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 12. Generar una estrategia comunicativa que promocionando y haciendo uso de los principios de la organización contribuya a su posicionamiento y al desarrollo de procesos sociales democráticos.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012	META 2013	RESPONSABLE
Observatorio creado y en funcionamiento	Unidad	0,00	1,00	Equipo de Outsourcing en Comunicaciones
Grado de respuestas oportunas y asertivas frente a la información del sector social divulgada en los medios	Porcentaje de respuestas oportunas y adecuadas sobre total de casos registrados en los que se considera se debe participar	0%	40%	Equipo de Outsourcing en Comunicaciones, Directiva y Técnica

Grado de articulación entre la información analizada y los procesos sociales y organizacionales	Porcentaje de casos en los que se usa la información identificada en los medios sobre porcentaje total de casos registrados en los que se considera debio hacerse articulación	0%	50%	Equipo de Outsorcing en Comunicaciones, Directiva y Técnica
Estrategia comunicativa diseñada y socializada	Unidad	0,00	1,00	Equipo de Outsorcing en Comunicaciones
Grado de pertinencia de la estrategia comunicativa al interior de la organización	Porcentaje de casos en los que se identifica como pertinente la estrategia comunicativa interna sobre total de casos analizados	0%	70%	Equipo de Outsorcing en Comunicaciones
Grado de satisfacción de los clientes con la estrategia comunicativa externa	Porcentaje de clientes satisfechos con la estrategia comunicativa sobre total de clientes con los que se ejecutaron proyectos	0%	80%	Equipo de Outsorcing en Comunicaciones
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO (en pesos colombianos)	RESPONSABLE
• Crear un observatorio que monitoree y gestione la información social producida en los medios masivos de comunicación.			18.000.000	Equipo de Outsorcing en Comunicaciones
• Diseñar la estrategia comunicativa interna y externa.			12.000.000	

Fuente:
Análisis participativo de los profesionales socios de la
Corporación Gestión para el Desarrollo

11. CONCLUSIONES

La recurrente falencia de una visión gerencial de los programas y proyectos sociales, ha abocado a un número significativo de organizaciones del tercer sector, a niveles de inestabilidad que a menudo terminan en su liquidación definitiva, lo cual se constituye en una pérdida para el país, tanto porque se minimizan las acciones de gestión recursos para el desarrollo, como porque se genera desempleo de mano de obra calificada. Por lo anterior, en la última década se han realizado importantes avances en el esfuerzo de integrar la teoría del desarrollo organizacional y estratégico al sector social, entendiendo que el hecho de que estas organizaciones funcionen sin ánimo de lucro, no imposibilita la búsqueda de la rentabilidad y la generación de excedentes, aludiendo más a una características que niega la distribución de las utilidades entre particulares, pero que permite la generación de excedentes en pro de la sostenibilidad de las organizaciones y sus iniciativas sociales.

En este contexto, las organizaciones solidarias de desarrollo han ido integrándose en la lógica del mercado, comprendiendo que sólo mediante el desarrollo de estrategias de competitividad que les permitan aumentar sus niveles de gestión y aumentar la rentabilidad de las inversiones sociales, podrán garantizar su existencia y la continuidad de su importante rol.

Asumiendo este enfoque, la formulación del plan estratégico de la Corporación Gestión para el Desarrollo, se ha constituido en una alternativa para orientar de manera eficiente el inicio de las labores de la organización, creando un direccionamiento claro de lo que busca en el corto y largo plazo y de lo que requiere para lograrlo.

Inicialmente es importante señalar que la delimitación de las acciones de la Corporación en un marco temático ajustado a los propósitos de desarrollo que las

Agencias Internacionales y el Estado Colombiano han diseñado para el país, es una ventaja competitiva que le permite integrarse de manera efectiva en los procesos licitatorios abiertos por entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, sumarse a procesos de gestión del conocimiento de alto nivel y, desarrollar a mediano plazo un sistema robusto de indicadores que facilite la medición de su aporte real a la rentabilidad de los recursos de inversión social.

Mediante el diagnóstico externo fue posible identificar que aunque la organización se mueve en un entorno altamente competitivo, caracterizado por el crecimiento constante del número de organizaciones dedicadas a la gestión social y fuertes exigencias respecto a la capacidad e historial financiero para acceder a recursos, se cuenta con un entorno favorable para la prestación de los servicios, dado que existe un amplio segmento de clientes que además de contar con procedimientos transparentes para la asignación de recursos, se encuentran interesados en conocer y explorar propuestas de investigación e intervención que aborden las problemáticas sociales con un enfoque innovador, que contribuyan a generar sinergias entre los actores del desarrollo, a aumentar la rentabilidad de los recursos de inversión social y a generar conocimientos desde y para la práctica.

De igual manera en el ámbito de la competencia, desde la indagación de la manera en que viene desarrollándose el sector social, se puede concluir que es posible optar por una estrategia de trabajo colaborativo que integrando las fortalezas técnicas propias con las fortalezas financieras de otras organizaciones, se configura en una puerta de entrada al mercado y en un factor de posicionamiento en el mismo.

Este diagnóstico fue el punto de partida para formular una misión y visión orientadas al cumplimiento del objeto social con componentes diferenciadores garantes de posicionamiento tales como: gestión del conocimiento, generación de

nuevos modelos interventivos, promoción del talento humano, integración tecnológica y generación de sinergias entre instituciones y comunidades.

En este orden de ideas, reafirmando las líneas de servicios inicialmente propuestas para la Corporación, los procesos misionales y de apoyo fueron integrados en una cadena de valor transversalizada por la innovación, la inclusión de todos los programas en un ciclo continuo de aprendizaje social, el posicionamiento de los actores sociales desde un manejo efectivo del marketing social y el propósito de aumento de la rentabilidad de las inversiones sociales.

Posteriormente, tomando como base el análisis del entorno desde las cuatro dimensiones estratégicas que hace parte del círculo virtuoso de la generación de valor, se generaron doce objetivos estratégicos orientados a: garantizar la gestión y manejo eficiente de los recursos económicos; promover la participación y seguridad de beneficiarios, financiadores y colaboradores de los programas sociales; desarrollar metodologías innovadoras de trabajo social; desarrollar una capacidad proactiva de análisis y respuesta ante los retos del entorno; generar una cultura organizacional caracterizada por el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la generación de condiciones dignas y seguras de trabajo y; a asumir el desarrollo tecnológico como un recurso a favor de la gestión y el desarrollo social.

Finalmente todos estos elementos fueron estructurados en el Balanced Scorecard, herramienta que facilita una visión clara de la estrategia, su alcance y requerimientos y que, provee un marco de monitoreo y evaluación que se espera permita su ajuste y retroalimentación de acuerdo a los nuevos retos del entorno.

Con este desarrollo, se espera que el ejercicio de planeación aquí consolidado sea el punto de partida para desarrollar un pensamiento estratégico en todos los actores de la organización, pensamiento que se considera, garantizará su posicionamiento y sostenibilidad toda vez que le permitirá desarrollar el arte de

planificar para potencializar sus fortalezas, superar debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas, promoviendo la gestión exitosa de su entorno interno y externo, bajo una perspectiva empresarial que la convierta en un modelo de gestión social que muestra resultados cuantitativos y cualitativos fácilmente identificables.

12. BIBLIOGRAFIA

- Agencia Colombiana de Cooperación Internacional – ACCI. Manual de Acceso a la Cooperación Internacional. Bogotá, Colombia. Junio de 2004.
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores y Departamento Nacional de Planeación. Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014. Bogotá, Colombia. 2012.
- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Boletín de Cooperación Internacional. Edición # 47. Bogotá, Colombia. Marzo de 2011.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. En: Caja de Herramientas RSE. Disponible en Página web: http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16
- Departamento Nacional de la Economía Solidaria – Dansocial. Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones Fundaciones y Redes de Voluntariado. Bogotá, Colombia. Imprenta Nacional. 2007.
- CRUZ MARTINEZ, Alexander. Intervención del Estado Colombiano en el Sector Solidario. Maestría en Derecho Administrativo, Facultad de Jurisprudencia, Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2010.
- Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología – COLCIENCIAS. Programa Nacional de Ciencias Sociales y Humanas. En: Pagina Web: www.colciencias.gov.co

- Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos. Colombia. Capítulo IV: Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social. Bogotá, Colombia. 2011
- Departamento Nacional de Planeación. CONPES 2823. 1995.
- EVOLI, Jeftee. Planeación Estratégica. 2005. En línea: tomado de URL: http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/planeacion_estrategica_0022.htm
- KATIME, Abraham y SARMIENTO, Antonio José. Hacia la construcción de un derecho solidario en Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia. Segunda edición. Bogotá, Colombia. 2006.
- LEMUS MANGONES, Miguel. Artículo: El Tercer Sector, Un Grupo Reducido? En: Revista Enlace Solidario. Volúmen 3. Julio de 2001.
- LEÓN, Fátima. Artículo: “La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor”. En la revista: Visión Gerencial. Año 7 / N. 1. 2008.
- OROZCO, Omar y TRIANA, Walter. Estudio de Pre factibilidad para la Creación de un Centro de Investigaciones Sociales Municipio de Barrancabermeja. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2011.
- OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Formación: Planificación Estratégica. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, Escuela de Estudios

Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2011.

- PABON MATEUS, Hugo Andrés. Direccionamiento y Planeación Estratégica de la Empresa Familiar, PAMAR Construcciones S.A. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2011.
- Página web de Acción Social: Mapa de Cooperación Internacional en Colombia:
http://www.accionsocial.gov.co/acci/web_acci/nuevomapa/bienvenida.html
- Página web del Observatorio del Tercer Sector, España:
<http://www.observatoriotercersector.org/>
- Página web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
<http://odm.pnudcolombia.org/>
- PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Marketing social. Teoría y práctica. Pearson Educación. México. 2004.
- PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del Marketing Social a las Fundaciones sin Ánimo de Lucro – Un Estudio de Caso. Manizales, Colombia. Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia. 2011.
- SAJARDO, Antonia. Análisis Económico del Sector No Lucrativo. Editorial Tirant lo Blanc. Valencia, España. 1996.

- VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia – Evolución, Dimensión y Tendencias”. Confederación Colombiana de ONG – Fundación de Desarrollo Institucional para las Organizaciones Sociales. Bogotá, Colombia. 2001.