

Plan estratégico de la Corporación CIDEH

José Julián Viatela Mora

Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de Grado:

Silvio Borrero Caldas

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, noviembre de 2016

Contenido

Contenido	i
Resumen	iii
Palabras claves	iii
Abstract	iv
Keywords	iv
Introducción	1
1. Reseña de la organización	2
2. Diagnóstico del modelo de negocio	4
2.1. Propuesta de valor	4
2.2. Clientes	5
2.3. Canales	5
2.4. Recursos	6
2.5. Aliados	6
2.6. Estructura de costos	6
2.7. Ingresos	7
3. Análisis de la visión, misión y valores corporativos	8
3.1. Visión	8
3.2. Misión	8

3.3. Valores corporativos	9
4. Análisis externo.....	10
5. Análisis interno	12
5.1. Perfil de competitividad.....	12
5.2. Capacidades económicas	13
6. Factores de consolidación organizacional.....	14
6.1. Crecimiento en el número de asociados.....	14
6.2. Consecución de recursos constantes	15
6.3. Administración efectiva del voluntariado.....	17
6.4. Apalancamiento en plataformas tecnológicas.....	17
7. Conclusiones	18
Bibliografía	19
Anexo 1 Pestal -5 fuerzas.....	21
Anexo 2 Gráfico de síntesis análisis externo	22
Anexo 3 Matriz EFE	23
Anexo 4 Análisis interno.....	24
Anexo 5 DOFA Ampliada	25
Anexo 6 Mapa Estratégico.....	26
Anexo 7 Plan Táctico	27

Resumen

La Corporación Integral de Desarrollo Humanitario (CIDEH) es una entidad sin ánimo de lucro que nace con la intención de facilitar la labor social de otras organizaciones sociales colocando a su alcance herramientas para intervención de comunidades con dificultades.

Los grandes problemas que aquejan a la sociedad colombiana están presentes en el entorno de la corporación y sus asociados; por ejemplo, la informalidad, la baja calidad de la educación, la poca cobertura del sistema de salud y la incertidumbre pensional hacen parte de los problemas que deben afrontar a diario los líderes sociales y sus comunidades.

Para los miembros fundadores de la corporación es importante direccionar a la entidad hacia el éxito organizacional, potencializando las buenas prácticas de intervención social en un ejercicio sostenible en el tiempo y que dependa menos del esfuerzo personal y se convierta en un engranaje productivo y autosostenible.

Marcar un camino estratégico para la entidad le permitirá alcanzar un alto posicionamiento en el entorno cristiano como un excelente operador de recursos para el mejoramiento social, identificar cuáles son las fuentes de cooperación y programas propicios para lograr sus objetivos, el alcance de los proyectos sociales que puede impulsar y los recursos que requiere para ejecutar las labores que debe emprender.

Palabras claves

Organizaciones sin ánimo de lucro, emprendimiento social, estrategia.

Abstract

Corporación Integral de Desarrollo Humanitario (CIDEH) or Integral Corporation for Humanitarian Development is a non-profit organization created to enable social labor of other organizations by providing them with tools for aiding communities with hardships.

Some of the major problems the Colombian society faces are present in the corporate setting, including, for instance, labor informality, low quality of education, inappropriate coverage of the health system and retirement pension uncertainty, all of which make part of the issues that social leaders and communities must face daily.

It is imperative for the founding members of the corporation to lead the entity towards organizational success, generating best practices in the social intervention field by establishing a sustainable model that depends less in personal effort and instead becomes a productive and self-supported mechanism.

Marking a strategic way will enable the entity to attain of a high positioning in the Christian environment as an excellent resource operator for social improvement, as well as allowing the identification of cooperation and program resources conducive to the accomplishment of its objectives, the scope of social projects it can launch and the resources needed to execute its labor.

Keywords

Non-for-profit organizations, social entrepreneurship, strategy.

Introducción

La Corporación Integral de Desarrollo Humanitario (CIDEH) pertenece a la clasificación de organizaciones sin ánimo de lucro, enfocada en facilitar el emprendimiento social (McKinsey&Company y Ashoka, 2001) y la formalización de los líderes sociales de la comunidad cristiana. Se constituye como corporación por sus características de acción solidaria y mancomunada de sus agremiados, principalmente líderes sociales de la comunidad cristiana del suroccidente de Colombia. Hoy, busca consolidarse como una organización solidaria madura y estructurada para replicar su proyecto social en las comunidades en las que interviene; por lo tanto, debe acceder a metodologías de planificación con una estrategia clara.

La Corporación CIDEH está soportada en el marco definido por la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias (Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias, s.f.), que es la entidad del Estado de Colombia encargada del fomento y fortalecimiento de las organizaciones solidarias, y que define que un emprendimiento solidario se caracteriza por orientarse por principios como el bienestar de las personas, la participación comunitaria y el diseño y planeación de programas y proyectos de desarrollo económico y social.

Basado en estos criterios, la cartilla del ABC del sector solidario (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias) refuerza que el emprendimiento solidario “Es una actitud y aptitud de un grupo de personas que les permite generar nuevas ideas y proyectos de carácter colectivo para el bienestar económico y social de sus asociados o de una comunidad (bien común), a través de la gestión adecuada y autónoma de los recursos necesarios”.

De acuerdo con este enfoque, la Corporación CIDEH planea fortalecer sus actividades de carácter social de forma estructurada y enmarcada en un plan estratégico que la lleve a metas concretas de crecimiento organizacional que se traduzcan en el bienestar de la comunidad objetivo.

1. Reseña de la organización

La Corporación CIDEH ejecuta brigadas sociales en comunidades con dificultades donde se prestan servicios de salud básicos, como consulta médica general, odontología, optometría, oftalmología, etc. Asimismo, asesorías profesionales en la rama jurídica, trabajo social y emprendimiento.

Realizar cada jornada requiere definir un engranaje de recursos profesionales, logísticos, y materiales como insumos médicos, medicinas, hidratación y alimentación para quienes intervienen y disfrutan de los servicios ofrecidos. Estos recursos se obtienen de donaciones de cooperantes internacionales o nacionales y aportes de la comunidad cristiana cercana al área donde se ejecuta la intervención.

La corporación fue fundada el 12 de agosto de 2010 con el propósito de impulsar proyectos de transformación social desarrollados por líderes sociales de la comunidad cristiana. Gracias a la interacción continua con procesos de evangelización promovidos por cooperantes internacionales, se facilita la introducción de un programa especial para emprendimiento social llamado Transformación Comunitaria, el cual busca que la comunidad desarrolle emprendimientos sociales sostenibles (McKinsey&Company y Ashoka, 2001).

La Corporación CIDEH opera programas de trabajo social desarrollados por cooperantes locales e internacionales. Para lograr su ejecución se encarga de facilitar los espacios de capacitación en emprendimiento social y la implementación de brigadas sociales en las comunidades de impacto de los líderes sociales cristianos asociados y cercanos a la organización.

2. Diagnóstico del modelo de negocio

Se aplicó la metodología *Canvas* (Strategizer, 2016) para analizar el actual modelo de organización de CIDEH. Con esta metodología se realiza el diagnóstico del modelo de negocio de una organización desde la perspectiva de clientes y aliados, e internamente se analiza la capacidad de la organización para atender las necesidades y demandas en cada componente.

Como se ilustra en la Figura 1, el modelo de operación actual de la corporación define que su enfoque es hacia líderes sociales cristianos.

2.1. Propuesta de valor

Acceso a herramientas o recursos de gestión. La Corporación CIDEH ha integrado entidades, locales y extranjeras, y personas naturales para que sus asociados tengan acceso a herramientas de gestión para ejecutar de forma efectiva proyectos sociales y aportar al desarrollo de la comunidad.

Crecimiento personal y profesional. La Corporación CIDEH ofrece acompañamiento a la comunidad objetivo facilitando asesorías jurídicas, programas de capacitación e impulso a cadenas productivas.

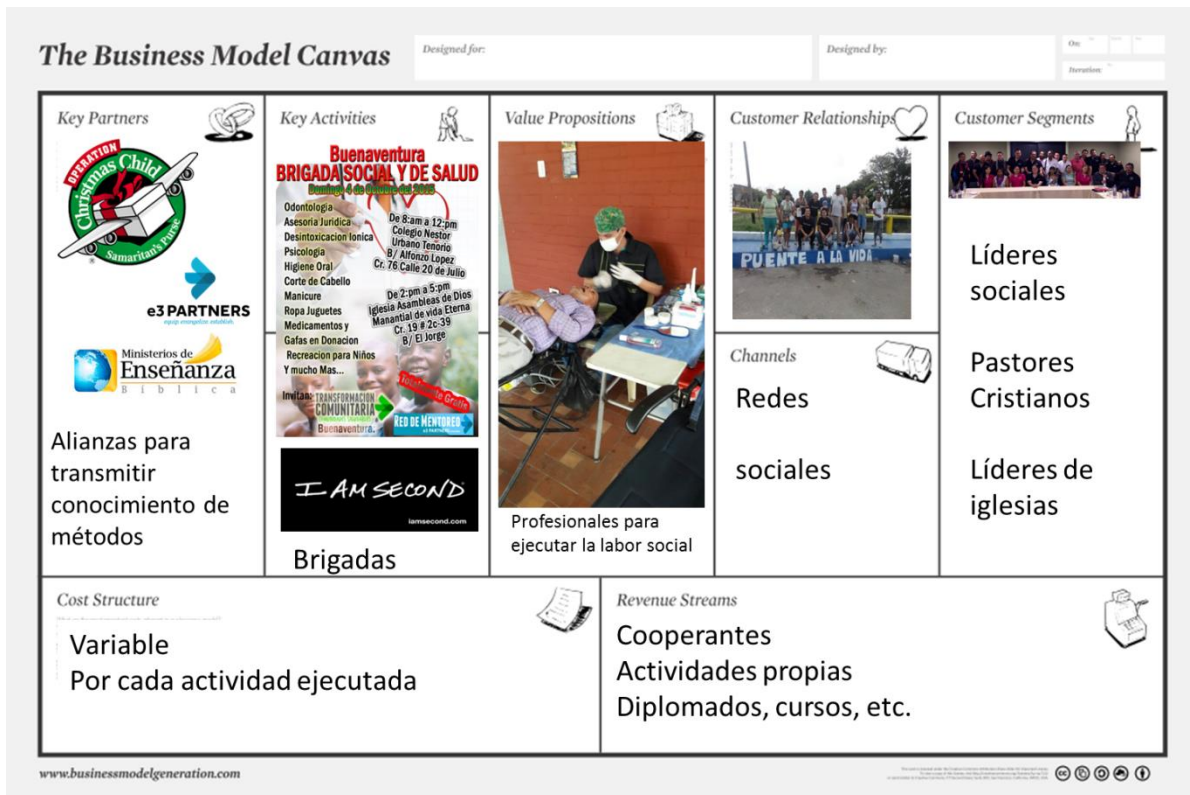


Figura 1. Modelo Canvas

2.2. Clientes

La Corporación CIDEH ha enfocado sus acciones en 60 líderes sociales que reciben capacitación y asesorías.

2.3. Canales

Especialmente en el voz a voz de las comunidades cristianas que observan el éxito de las brigadas sociales y los programas de evangelización con extranjeros.

2.4. Recursos

El recurso clave de la Corporación CIDEH es el voluntariado. Este es conformado por una red de profesionales o personas con un oficio específico, dispuestos a dedicar su tiempo disponible a la ejecución de brigadas sociales, desarrollando sus especialidades e inclusive aportando en labores logísticas y de evangelización.

2.5. Aliados

La Corporación CIDEH ha desarrollado alianzas con entidades dedicadas a la educación basada en principios cristianos y profesionales de las áreas de interés para la comunidad cristiana, que direccionan a los agremiados hacia la formalización de sus labores. Entre ellos hay abogados, contadores, etc.

2.6. Estructura de costos

La Corporación CIDEH cuenta con una estructura de costos mayoritariamente variable que depende de las actividades sociales ejecutadas. Esta incluye las demandas de elementos para la ejecución de servicios de la salud, los desplazamientos y la alimentación e hidratación de quienes desarrollan las actividades. El costo administrativo está representado en tiempo de los voluntarios que se encargan de la organización logística de los eventos.

Lo costos fijos de contabilidad y otros relacionados son compartidos con otras organizaciones de los asociados, convirtiéndose en un valor muy pequeño.

2.7. Ingresos

Los ingresos para las actividades de la corporación proceden de:

Cooperantes. Las entidades asociadas a los proyectos disponen de recursos para apoyar la logística y desarrollo de los mismos, bajo la supervisión y parámetros de ejecución determinantes de un buen direccionamiento de recursos.

Aportantes para cada actividad. Por medio de los aportes voluntarios en dinero y especies se consiguen los bienes y servicios relacionados para el soporte y la logística de la corporación. Por ejemplo: costo de las capacitaciones, material de estudio y recordatorios de actividades.

3. Análisis de la visión, misión y valores corporativos

3.1. Visión

Con el marco de acción desarrollado por la Corporación CIDEH se construye la visión de la organización considerando su direccionamiento organizacional, que exprese la representatividad de los agremiados y su enfoque corporativo.

Visión actual:

Ser una Corporación de servicio social, impulsando líderes con principios y valores, logrando proyectos permanentes y exitosos en reducir las problemáticas de la comunidad.

Propuesta:

Alcanzar el mayor reconocimiento de la comunidad cristiana por el aporte al desarrollo de proyectos de emprendimiento social sostenible y el esfuerzo mancomunado para la formalización de entidades sin ánimo de lucro del suroccidente de Colombia.

3.2. Misión

La propuesta de la nueva misión se fundamenta en la mayor habilidad de la organización, su enfoque social y su vocación actual, producto de las actividades con la comunidad cristiana.

Misión actual

Nuestra misión es proporcionar servicios a la comunidad a través de una gestión oportuna ante las entidades de apoyo, articulando, capacitando, asesorando a las fundaciones para que puedan brindar a la comunidad oportunidades de crecimiento personal y desarrollar capacidades, para que sean protagonistas de su propio desarrollo.

Propuesta

Articular recursos para desarrollar proyectos de emprendimiento social que aporten a la labor de los líderes de la comunidad cristiana, otorgando oportunidades de crecimiento personal y profesional potencializando sus capacidades con métodos de educación innovadores y competentes.

3.3. Valores corporativos

Los valores corporativos de la Corporación CIDEH están representados en las características de una entidad sin ánimo de lucro:

- Entidad asociativa
- Ética
- Socialmente competente

Desarrollados mediante las siguientes habilidades:

- Métodos eficientes de transmisión de conocimiento
- Habilidades de convocatoria
- Participación comunitaria

4. Análisis externo

Mediante la herramienta de análisis PESTAL, como se muestra en el anexo 2, se revisó el entorno de la entidad y su capacidad para interactuar con las situaciones descritas en cada campo.

Para el entorno político de la corporación, se observa una situación favorable por el interés de fuerzas políticas por acompañar procesos sociales de comunidades cristianas otorgándoles espacios de comunicación y acceso a debates; sin embargo, este aspecto no es claramente sostenible en el tiempo por la intermitencia de los aliados en los cargos de elección popular que puedan ayudar a la organización en sus propósitos sociales.

En el entorno económico el panorama no es mejor, ya que el fenómeno de la devaluación de la moneda local no genera impacto favorable en las donaciones de los cooperantes internacionales, pues estos se ajustan al monto en pesos para cada actividad. Adicionalmente, la alta inflación vivida en lo corrido del 2016 afecta a las comunidades que aportan a la labor de corporación.

En el ambiente social la corporación se encuentra ante una dicotomía. Los espacios de concertación que han ganado los grupos y asociaciones cristianas han favorecido que la comunidad cristiana reconozca a la organización por su participación activa y buenas relaciones con los dirigentes de asociaciones de cristianos. Sin embargo, ante el resto de la sociedad no es favorable la imagen de entidades cristianas por el nacimiento de falsas doctrinas y la diferencia entre las denominaciones de cristianos, colocando en tela de juicio a las organizaciones asociadas a líderes sociales cristianos.

En el ámbito tecnológico la Corporación CIDEH considera atractiva la masificación del uso del internet impulsado por el gobierno colombiano por medio del Ministerio de las TIC; no obstante, hoy no cuenta con una estructura consolidada para el manejo de estas tecnologías en actividades de transmisión de conocimiento ni manejo de redes sociales.

Por su parte, la poca atención a la normatividad ambiental pone en riesgo las actividades de la corporación, las cuales se ven afectadas por la improvisación de los espacios usados en las brigadas sociales donde se prestan servicios de salud y hay riesgo de contaminación al ambiente por la indebida administración de residuos.

Ahora bien, en el entorno legal las entidades sin ánimo de lucro están en un ambiente de incertidumbre con respecto a las normas que las regulan, empero, al dar una mirada al ámbito cristiano se encuentra un ambiente favorable por la regularización de las iglesias y la labor pastoral.

Aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la naturaleza de operación intermitente de la corporación le permite sustituir proveedores de acuerdo a sus necesidades y capacidad económica; sin embargo, se nota que el costo de los espacios para desarrollar programas de aprendizaje ha aumentado.

La corporación afronta riesgos altos por la creación de sustitutos y competidores, sin embargo, para este sector no impacta económicamente la disminución de actividades o la pérdida de alianzas, pues su naturaleza de organización intermitente no ha implicado la compra de activos que dificulten la salida.

5. Análisis interno

Para valorar la competitividad de la corporación se efectuó un análisis de recursos y capacidades organizacionales.

5.1. Perfil de competitividad

Las variables internas de la Corporación CIDEH se evaluaron en el marco del modelo de negocio *Canvas* (Strategizer, 2016), identificando los aspectos más relevantes para los miembros de la entidad, y calificando su nivel de importancia y el desarrollo de cada uno de ellos (fortaleza o debilidad) en la organización. En entrevistas y sesiones de grupo se discutieron los enfoques de clientes, servicios prestados y la naturaleza de la entidad. El Anexo 4 presenta los resultados detallados de esta valoración en la matriz de recursos y capacidades.

Como es natural en cada organización se presentan alternativas de negocio o enfoque durante el desarrollo de su gestión; estos fueron evaluados y retados ante los modelos de gestión y capacidades de la administración y planta operativa.

En este camino se identifica que la entidad aún debe continuar enfocada en proyectos sociales ligados a los pastores cristianos y al apoyo a labor evangelista, en especial porque se perciben cambios relevantes en la legislación y el ambiente político y social del país. Cambios por la reforma tributaria y el posconflicto que abren espacios para que la corporación actúe como garante y facilitador del acondicionamiento de los líderes para afrontar las situaciones económicas, jurídicas y sociales.

La Corporación CIDEH demuestra gran fortaleza para el relacionamiento con sus asociados y las comunidades que representan; los programas que ofrece en sus brigadas sociales tienen gran acogida; el impacto que generan los planes de consolidación evangelista desarrollados con los cooperantes internacionales es reconocido por sus éxitos y cada vez más es pretendido por pastores y líderes de las iglesias cristianas que escuchan y ven los resultados favorables de sus intervenciones.

Finalmente, hay que indicar, como se describió anteriormente, que un riesgo significativo es que los recursos no fueran destinados a las actividades sociales, propias de la corporación y las de cada emprendimiento social de los líderes; la falta de preparación y la informalidad de estos aumenta el nivel de incertidumbre para recibir recursos destinados al mejoramiento social y la capacidad de administrarlos.

5.2. Capacidades económicas

La Corporación CIDEH cuenta con el apoyo de entidades sin ánimo de lucro que le entregan recursos para ejecución de brigadas como alimentos perecederos y de consumo de corto plazo, y los programas de cooperación que desarrolla actualmente no implican la compra de activos de largo plazo y los excedentes deben ser retornados a los cooperantes.

6. Factores de consolidación organizacional

Con el análisis de la DOFA Aumentada para la Corporación CIDEH, Anexo 5, en el contexto del sector solidario, se puede afirmar que hay tres pilares esenciales para comenzar una estrategia de consolidación organizacional: **crecimiento en el número de sus asociados, consecución de recursos constantes y administración efectiva del voluntariado**, columnas que se apalancan en **plataformas tecnológicas adecuadas**. Estos tres pilares, y la plataforma tecnológica que los soporta, son el marco de implementación de los seis objetivos estratégicos propuestos para la Corporación CIDEH. Los pilares, la plataforma tecnológica y los objetivos inscritos en cada uno de ellos se representan de manera gráfica en el Anexo 6 mapa estratégico.

6.1. Crecimiento en el número de asociados

En este pilar la Corporación CIDEH está interesada en ampliar progresivamente su cobertura por medio de los programas que desarrolle con sus cooperantes y los recursos que logre recibir; sin embargo, es de suma importancia que la entidad continúe generando programas sociales propios y de bienestar hacia los asociados y líderes sociales cristianos.

La corporación ha enfocado su esfuerzo en el acompañamiento de la labor pastoral desde el sentido social, aportando a la formalización de la disciplina y el acceso a recursos para el bienestar de los miembros de las comunidades alrededor de las labores de los pastores.

En el anexo 5, DOFA Aumentada, se genera la iniciativa de implementación de prácticas de salubridad y mitigación de riesgos físicos en las iglesias o lugares donde se desarrollen las labores sociales de los líderes. De esta manera se reduce el riesgo de contaminación en los sitios donde se ejecutan las brigadas sociales y se garantiza que los agremiados cumplan con las normas establecidas para ejecutar la labor pastoral o el liderazgo social.

El análisis de fortalezas y oportunidades de la Corporación CIDEH identifica un ambiente propicio para incrementar el número de asociados a la entidad, especialmente por las buenas prácticas reconocidas por la comunidad cristiana. Como iniciativa, se propone un programa de promoción soportado en los alcances de la organización en materia social y evangelista. La expectativa de la organización es materializar un crecimiento de 60 a 300 asociados activos en los programas sociales propuestos.

Sinergia con los otros pilares. El plan de crecimiento de agremiados abre el camino para la definición de una cuota financiera fija por asociado, generando un ingreso promedio para la estructura administrativa constante.

Con la ampliación de cobertura a otros líderes sociales se posibilita, con alta probabilidad, el acceso a más voluntarios.

6.2. Consecución de recursos constantes

La carga financiera administrativa y operativa de una ESAL debe estar cubierta por ingresos provenientes de cooperantes y agremiados; sin embargo, la dinámica económica actual y las intenciones de crecimiento de la corporación demandan mayores recursos. La Corporación CIDEH debe implementar una cuota fija para los afiliados, que sea

representativa y acorde a los ingresos promedio de sus agremiados, para que la organización sea sostenible y no se afecten las finanzas de los asociados.

Cuota por asociado. El análisis de debilidades arroja que la entidad no tiene una base financiera propia ya que, independientemente de que hoy no la requiera, se convierte en una dificultad para emprender procesos sostenibles. Con todo, el panorama es prometedor cuando se evidencian intenciones serias de los agremiados y cercanos a la corporación de definir una cuota representada en beneficios que se les retornarían a los asociados, como atención médica general u odontología. Esta cuota mensual estaría en el rango de un salario mínimo diario vigente.

Eventos académicos. La población objetivo que ha desarrollado la corporación, como en la mayoría de ocupaciones sociales, afronta una dinámica de incertidumbre económica y regulatoria. Esta dificultad se convierte en una oportunidad de diseñar un modelo de actualización académica constante, e inclusive dinamizarlo, al punto de ofrecer programas académicos de educación para el trabajo para las poblaciones objetivo de los asociados y fortalecimiento de conocimientos especiales de los voluntarios y asociados. La entidad cuenta con potencial en la organización de eventos académicos que debe explotar progresivamente y debe determinar una cuota fija para el acceso de sus asociados o personas referenciadas por los mismos.

Sinergia con los otros pilares. Los asociados de la corporación deben recibir capacitaciones para la ejecución de los programas sociales desarrollados con los cooperantes y actividades que demandan del voluntariado, que ya se definió con potencial de crecimiento; esto implica que debe generarse un flujo constante de buenas prácticas y normatividad para la ejecución de labores.

El pago de una matrícula financiera en cada curso puede incluir una pequeña tarifa para el sostenimiento administrativo de la corporación. Tanto voluntarios como asociados confían en las buenas prácticas de logística y la calidad de los materiales que entrega la corporación, y por ello pagarían con tranquilidad los derechos académicos.

6.3. Administración efectiva del voluntariado

Como se evidenció en el análisis del modelo negocio *Canvas* (Strategizer, 2016), la Corporación CIDEH, durante el desarrollo de los programas y proyectos, suple con voluntarios las necesidades logísticas y asistenciales. Algunas labores especializadas, como los traductores del idioma inglés al español, se suplen con recursos económicos destinados por los cooperantes nacionales e internacionales.

Esta dinámica genera la oportunidad de implementar un modelo de seguimiento y de retención de voluntarios, con incentivos no económicos. Para ello, la corporación debe desarrollar un mecanismo de administración del voluntariado donde consolide una base de datos con las personas, sus profesiones, oficios o dedicación, y el campo de interés específico en el que viene y quiere aportar, así como un plan de incentivos, no económicos, que motiven al voluntario a continuar aportando a la asociación y sus afiliados.

6.4. Apalancamiento en plataformas tecnológicas

Los desarrollos de tecnologías de información permiten hacer seguimientos de las conductas de los individuos para potencializar los acercamientos con las organizaciones.

Una dinámica de aproximación con un sistema CRM (Customer relationship management), le aportaría a la corporación un sistema de atracción y seguimiento efectivo de voluntarios, destinando recursos humanos especializados o mano de obra operativa para suplir necesidades coyunturales o de tiempo específico.

7. Conclusiones

Como lo propone el libro *Emprendimientos Sociales Sostenibles* (McKinsey&Company y Ashoka, 2001), una organización del sector solidario debe medir su capacidad de gestión antes de emprender la evolución a un proyecto autosostenible; de esta forma la amalgama de sus habilidades y dificultades le abren camino para consolidar procesos de innovación empresarial acordes al contexto y el entorno en que se desenvuelve.

La Corporación CIDEH tiene capacidades de organización de corto plazo y debe prepararse, con base en esta fortaleza, para emprender labores que hagan sostenible su promesa de valor a perpetuidad, comenzando con un esfuerzo en el posicionamiento de la marca Corporación CIDEH como garante de administración eficiente de recursos destinados a la obra social. Desarrollando una plataforma organizacional que integre las buenas prácticas adquiridas con las iniciativas de los asociados, generando una atmósfera de tranquilidad a los cooperantes nacionales e internacionales, realizando una evaluación correcta de los proyectos e integrando los recursos necesarios para su planeación y ejecución.

La mejor alternativa para la corporación es implementar un programa de administración del voluntariado que le permita engranar las habilidades de las personas con las propuestas de los líderes sociales. Innovando con un programa de reclutamiento y

retención de personas dispuestas a aportar su tiempo y conocimiento a las iniciativas de las organizaciones representadas por la corporación.

La transición a una estructura administrativa fija es fundamental para que se puedan desarrollar modelos de consecución de recursos locales e internacionales. Para soportar la base administrativa, debe implementar cuotas de membresía y cobros en programas de capacitación que mantengan el eje mejor desarrollado de la corporación, dedicado a las campañas sociales y evangelistas. Los líderes entrevistados están dispuestos a asumir una cuota moderada mensual que se traduzca en la continuidad de los procesos, y el fortalecimiento de las actividades hoy ejecutadas. De la misma forma, los representantes de las entidades de cooperación internacional solicitan que amplíen los conceptos de capacitación para que las iniciativas emprendedoras con propósitos sociales de las comunidades intervenidas tengan sostenibilidad en las propuestas que presentan.

Bibliografía

Ashoka, F. (s.f.). <http://colombia.ashoka.org>. Obtenido de <http://colombia.ashoka.org>:

<http://colombia.ashoka.org/qu%C3%A9-es-ashoka-0>

McKinsey&Company y Ashoka. (2001). *Emprendimientos Sociales Sostenibles*. Brasil: Editora Peirópolis.

Strategizer. (Agosto de 2016). *Strategizer*. Obtenido de <https://strategyzer.com/canvas>

Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Organizaciones Solidarias*.

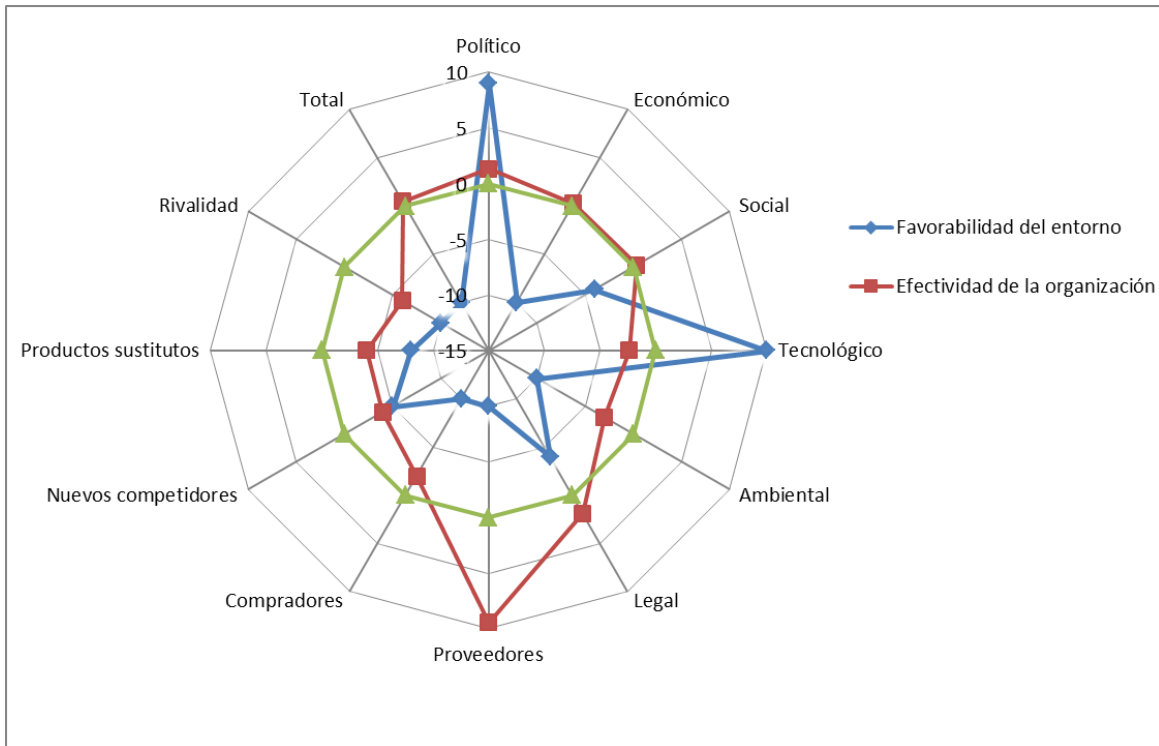
Obtenido de Organizaciones Solidarias: <http://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/quienes-somos>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). ABC del sector solidario. Santafe de Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Anexo 1. Pestal - 5 fuerzas

Factores del entorno	Oportunidades	Importancia (0-10)	Efectividad para atender este aspecto (0-10)	Amenazas	Importancia (0-10)	Efectividad para atender este aspecto (0-10)	Favorabilidad del entorno	Efectividad Neta
Políticos	Interés de fuerzas políticas por apoyar la entidades sin ánimo de lucro	7	6	Interrupción de los aliados políticos en el poder	5	6	9.00	1.333
	Aliados políticos por apoyo en campañas a cargos de elección popular	6	5	Intervención en los programas sociales de acuerdo a los intereses políticos	3	7		
	Espacios de intervención en el legislativo para opinar acerca de situaciones que afectan a la comunidad	8	4	Nuevas fuerzas políticas con persuasión a comunidades objetivo	4	8		
Económicos	Tasa de cambio alta (Cooperantes extranjeros)	9	9	Baja capacidad adquisitiva de los líderes sociales	8	5	-15.00	0.242
				Pocos o nulos préstamos bancarios a líderes sociales	8	3		
				Reforma tributaria modificando organizaciones sin ánimo de lucro	8	3		
Sociales	Crecimiento de los espacios de concertación y participación de los líderes sociales pertenecientes a la comunidad cristiana	9	9	Diferencias entre las denominaciones religiosas activas	9	5	-4.00	0.346
	Nuevos canales de comunicación para compartir información acerca de las actividades de apoyo social	8	5	Falsas doctrinas formando organizaciones sociales que afectan la imagen de la comunidad cristiana	9	3		
	Bajo nivel de escolaridad de los líderes sociales	7	8	Riesgos de seguridad al desarrollar proyectos sociales	10	2		
Tecnológicos	Crecimiento del acceso a plataformas de comunicación por la mayor cobertura de internet	10	6				27.00	-2.370
	Desarrollo de metodologías de E-learning	8	2					
	Canales de Televisión Cristianos	9	3					
Ambientales				Reglamentación de salubridad y manejo de ruido en actividades sociales desarrolladas	10	5	-20.00	-3.000
				Multas por la reglamentación de implementación PGIRS en establecimientos de uso público	10	2		
Legales	Requisitos del ministerio para formalización de iglesias cristianas	10	9	Procedencia desconocida de recursos recibidos como donaciones	10	4	-4.00	1.864
	Formalización de la labor social pastoral	10	9	Manejo de imágenes personales sin permiso	5	1		
				Desvío de recursos donados	9	4		
Poder de negociación proveedores	Disposición de los proveedores para participar en las campañas sociales	7	9	Alto costo de los sitios donde se desarrollan las capacitaciones y actividades sociales	8	10	-10.00	9.417
				Alto costo de la logística para desarrollar las reuniones	9	10		
Poder de negociación compradores				Prioridades de inversión de los líderes sociales asociados	10	4	-10.00	-2.000
Amenaza de entrada competidores				Facilidad en la creación de corporaciones, federaciones, etc.	5	3	-5.00	-4.000
Entrada de productos sustitutos				Entidades educativas que quieran desarrollar programas de apoyo a la comunidad	8	3	-8.00	-4.000
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia				Direccionamiento de recursos para entidades sociales más organizadas	10	2	-10.00	-6.000
		108			158		-50	0.459

Anexo 2. Gráfico de síntesis análisis externo



Anexo 3. Matriz EFE

Clase	Factores del entorno	Importancia	Ponderación	Efectividad	Poderación
Oportunidades	Crecimiento del acceso a plataformas de comunicación por la mayor cobertura de internet	10	0.04	6	0.23
	Requisitos del ministerio para formalización de iglesias cristianas	10	0.04	9	0.34
	Formalización de la labor social pastoral	10	0.04	9	0.34
	Crecimiento de los espacios de concertación y participación de los líderes sociales pertenecientes a la comunidad cristiana	9	0.03	9	0.30
	Canales de Televisión Cristianos	9	0.03	3	0.10
	Tasa de cambio alta (Cooperantes extranjeros)	9	0.03	9	0.30
	Nuevos canales de comunicación para compartir información acerca de las actividades de apoyo social	8	0.03	5	0.15
	Espacios de intervención en el legislativo para opinar acerca de situaciones que afectan a la comunidad cristiana	8	0.03	4	0.12
	Desarrollo de metodologías de E-learning	8	0.03	2	0.06
	Bajo nivel de escolaridad de los líderes sociales	7	0.03	8	0.21
	Disposición de los proveedores para participar en las campañas sociales	7	0.03	9	0.24
	Interés de fuerzas políticas por apoyar la entidades sin animo de lucro	7	0.03	6	0.16
	Aliados políticos por apoyo en campañas a cargos de elección popular	6	0.02	5	0.11
		0	0	0.00	0
Amenazas	Reglamentación de salubridad y manejo de ruido en actividades sociales desarrolladas	10	0.04	5	0.19
	Procedencia desconocida de recursos recibidos como donación	10	0.04	4	0.15
	Multas por la reglamentación de Implementación PGIRS en establecimientos de uso público	10	0.04	2	0.08
	Prioridades de inversión de los líderes sociales asociados	10	0.04	4	0.15
	Riesgos de seguridad al desarrollar proyectos sociales	10	0.04	2	0.08
	Direccionamiento de recursos para entidades sociales más organizadas	10	0.04	2	0.08
	Desvío de recursos donados	9	0.03	4	0.14
	Diferencias entre las denominaciones religiosas activas	9	0.03	5	0.17
	Alto costo de la logística para desarrollar las reuniones	9	0.03	10	0.34
	Falsas doctrinas formando organizaciones sociales que afectan la imagen de la comunidad cristiana	9	0.03	3	0.10
	Pocos o nulos prestamos bancarios a líderes sociales	8	0.03	3	0.09
	Baja capacidad adquisitiva de los líderes sociales	8	0.03	5	0.15
	Alto costo de los sitios donde se desarrollan las capacitaciones y actividades sociales	8	0.03	10	0.30
	Reforma tributaria modificando organizaciones sin ánimo de lucro	8	0.03	3	0.09
	Entidades educativas que quieran desarrollar programas de apoyo a la comunidad	8	0.03	3	0.09
	Intermitencia de los aliados políticos en el poder	5	0.02	6	0.11
	Manejo de imágenes personales sin permiso	5	0.02	1	0.02
	Facilidad en la creación de corporaciones, federaciones, etc.	5	0.02	3	0.06
Nuevas fuerzas políticas con persuasión a comunidades objetivo	4	0.02	8	0.12	
Intervención en los programas sociales de acuerdo a los intereses políticos	3	0.01	7	0.08	
	0	0	0.00	0	0.00
Total general		266	1.00	174	5.23

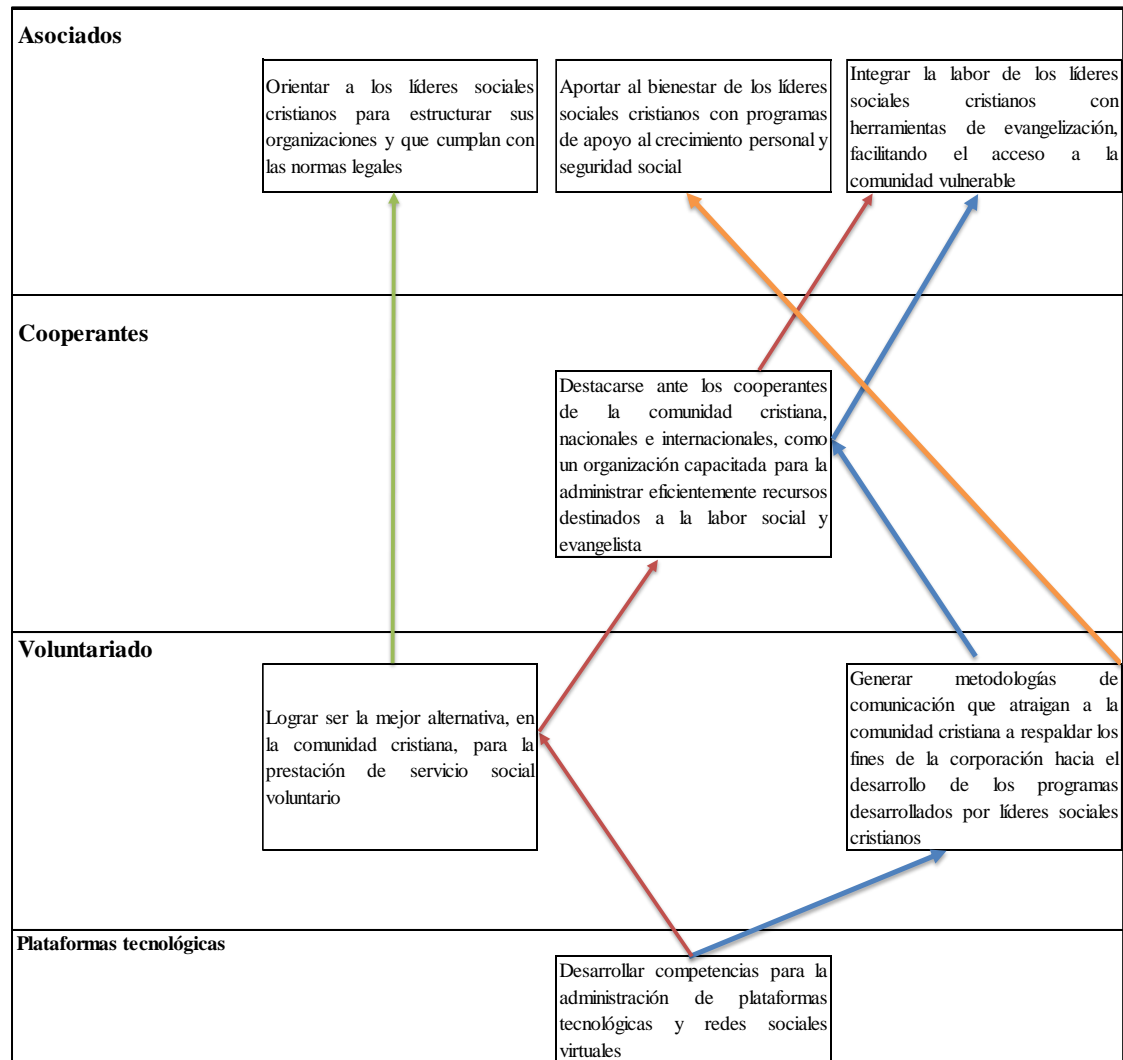
Anexo 4. Análisis interno

Factores claves	Descripción	Importancia (0-10)	Efectividad, nivel de capacidad <small>(0 Nula -0.5 Alguna-1 Media-1.5 Buena-2 Muy buena)</small>
Clientes	Pastores cristianos	10	2.0
	Líderes de iglesias cristianas (No pastores)	9	1.4
	Líderes sociales cristianos	8	0.8
Relaciones	Acompañamiento personalizado en el proceso de formalización pastoral	10	1.6
	Apoyo a la logística de eventos evangelistas	10	1.9
	Mentora para la ejecución de actividades de constitución y formalización	10	1.2
	Participación en actividades de interés social facilitadas por corporación	10	1.4
	Acceso a portafolio de servicios prestados por aliados a la corporación	10	0.5
Canales	Voz a voz, en la comunidad cristiana destacando las actividades realizadas por la corporación	9	2.0
	Presentación de la corporación en charlas grupales organizadas por personas cercanas a la organización	8	0.9
	Administración de Redes sociales	8	0.5
	Convocatorias virtuales o por redes sociales para voluntariado	5	0.4
	Convocatorias presenciales para voluntariado	5	0.3
Propuesta de valor	Acceso a herramientas de formalización de la labor social pastoral	9	1.9
	Acceso al programas de bienestar para los líderes sociales cristianos	8	1.0
	Acceso a educación especializada en temas de evangelización y labor social	9	0.9
	Acceso a programas de labor social y evangelización desarrollados por los cooperantes	9	1.8
	Desarrollo de las Brigadas sociales y programas de consolidación evangelística	10	1.8
Actividades	Entrenamientos a los voluntarios en actividades a ejecutar en las brigadas o avanzadas de	8	0.4
	Documentación de procedimientos de ejecución de las actividades por los voluntarios	7	1.5
	Sistema de rendición de cuentas a cooperantes	10	1.7
	Metodologías de medición de resultados e impacto de las actividades ejecutadas	7	0.5
	Voluntariado, disponer de recurso humano para la ejecución de labores en las brigadas y otras	10	0.8
Herramientas claves	Planeación de recursos necesarios para la ejecución de las labores misionales	9	1.2
	Posicionamiento de la marca, Corporación CIDEH	8	0.3
	Sistemas de recaudo de recursos para el sostenimiento de las labores administrativas y eventos de la corporación	5	0.2
	Canales de pago electrónico para recolección de donaciones	5	0.1
	Cooperantes internacionales	10	1.0
Alianzas	Alianzas con Instituciones de formación	8	1.1
	Profesionales cooperantes en las brigadas	10	1.3
	Profesionales especializados para soporte de la formalización (Contadores, abogados, etc)	8	1.5
	Pertenecer a grupos asociativos de la comunidad cristiana	9	1.7
	Distribución de costos por eventos	10	1.5
Costos	Identificación de costos administrativos	7	1.0
	Identificación de costos por otras actividades ejecutadas por los miembros de la corporación	8	0.7
	Política de tercerización de servicios y actividades no naturales	5	0.8
	Costos de logística y apoyo administrativo	5	1.0
	Pago de cuotas o membresías	6	0.0
Ingresos	Donaciones personales para eventos	9	1.5
	Consecución de recursos de cooperantes internacionales	10	0.9
	Consecución de recursos de cooperantes nacionales	8	0.6
	Campañas de plan de recaudo	7	0.0

Anexo 5. DOFA Ampliada

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f08080; width: 50%; height: 100%; transform: rotate(45deg); display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="color: white; font-weight: bold; margin: 0;">Análisis Interno</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Análisis Externo</p> </div> </div>		Crecimiento del acceso a plataformas de comunicación por la mayor cobertura de internet	Reglamentación de salubridad y manejo de ruido en actividades sociales desarrolladas
		Requisitos del ministerio para formalización de iglesias cristianas	Procedencia desconocida de recursos recibidos como donación
		Formalización de la labor social pastoral	Multas por la reglamentación de Implementación PGIRS en establecimientos de uso público
		Crecimiento de los espacios de concertación y participación de los líderes sociales pertenecientes a la comunidad cristiana	Prioridades de inversión de los líderes sociales asociados
F o r t a l e z a s	Apoyo a la labor de evangelización	Desarrollar programas de acceso a evangelización por plataformas tecnológicas	Desarrollar programas de asesoría e implementación de proyectos para mitigar el riesgo del ruido y la salubridad en las instalaciones de las iglesias y lugares donde se ejecutan las labores sociales
	Desarrollo de las Brigadas sociales y programas de consolidación	Desarrollar programas de promoción hacia líderes sociales cristianos en los espacios de concertación que se están desarrollando	Brigadas de formalización con asesorías jurídicas, contables y seguridad social
	Sistemas de rendición de cuentas cooperantes		
	Canales de voz a voz	Plan de comunicación oral y escrita de los beneficios de la corporación, actividades ejecutadas y promoción de la organización	Implementar un sistema de identificación del riesgo de manejo de recursos de dudosa procedencia
D e b i l i d a d e s	Acceso a portafolio de servicios prestados por aliados	Extender los alcances de los aliados a los líderes sociales cristianos por medio de programas direccionados a la labor pastoral	Identificar o desarrollar aliados que sean especialistas en temas de salubridad y manejo de ruido
	Acceso a educación especializada de calidad	Desarrollar programas de capacitación en normas y requisitos legales para la ejecución de la labor social cristiana	Desarrollar alianzas con entidades con certificación de educación de calidad. Buscar que los aliados actuales se certifiquen
	Entrenamientos a los voluntarios en actividades	Por medio de plataformas tecnológicas desarrollar entrenamientos y preparación a los líderes sociales y voluntarios. "Gamificación"	Desarrollar programa de incentivos "gamificación" a los líderes sociales que desarrollen programas, que les otorgue prioridad en la entrega de recursos
	Consecución de recursos de cooperantes nacionales	Consecución de recursos provenientes de miembros de la asociación	

Anexo 6. Mapa Estratégico



Anexo 7. Plan Tático

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta		Proyecto	
			2016	2017	Fecha estimada	KPI Indicador
Asociados	Bienestar del asociado	Creación del comité de bienestar social	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
		Creación del documento Manual de acceso a programas de bienestar social	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
		Crecimiento de la oferta de programas de bienestar	3	5		Evidencias publicación de programas
	Formalización de líderes sociales cristianos	Creación del comité de formalización de líderes	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
		Creación del Manual de las mejoras practicas de administración de programas sociales	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
	Crecimiento	Creación del comité de promoción	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
		Aumentar la cantidad de asociados	60	200		Evidencia sistema de información
Diseño de plan de comunicación de la corporación		0	1		Publicación	
Cooperantes	Desarrollo	Aumentar la oferta de programas propuestos por los cooperantes actuales	4	6		Evidencias firma de acuerdos
		Aumentar el número de beneficiaros de los programas	2500	4000		Servicios prestados
	Bases de datos	Crear base de datos de cooperantes para promoción y consecución de recursos	0	1		Evidencias sistema de información
	Crecimiento	Aumentar el numero de cooperantes nacionales	6	10		Evidencias firma de acuerdos
Voluntariado	Desarrollo	Crear plan de administración de voluntariado	0	1		Publicación
		Entrenamiento al personal voluntario en actividades específicas	200	500		Evidencias de la asistencia
		Diseñar manual de actividades de voluntariado	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
	Bases de datos	Crear base de datos para la administración del voluntariado	0	1		Evidencias sistema de información
	Crecimiento	Crear comité de reclutamiento y administración del voluntariado	0	1		Actualización de estatutos de la entidad
Plataformas tecnológicas	Administración de redes sociales	Crear plataforma de comunicación de redes sociales				Evidencias sistema de información
	Plataforma de E-learning	Desarrollar modelo de enseñanza de E-learning				Evidencias sistema de información
	Gamificación de Asociados, cooperantes, y voluntariado	Diseñar programa de puntuación y niveles de crecimiento por la participación en las actividades de corporación en diferentes roles				Evidencias sistema de información