



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Plan Estratégico para liderar un Pacífico Sostenible a través de la “*Corporación La Voz del Pacífico. Un Centro de Innovación Social con enfoque étnico-cultural*”

Presentado por:

Erick Eliécer Leudo Murillo

Bogotá, D.C. 7 de febrero de 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Plan Estratégico para liderar un Pacífico Sostenible a través de la “*Corporación La Voz del Pacífico. Un Centro de Innovación Social con enfoque étnico-cultural*”

Modalidad: Solución a problemática empresarial

Presentado por:

Erick Eliécer Leudo Murillo

Bajo la dirección de:

Irma María Olis Barreto

Bogotá, D.C. 7 de febrero de 2025

## Tabla de Contenido

Agradecimientos .....	5
Dedicatoria.....	6
Declaración de Originalidad y Autonomía .....	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	8
Lista de Figuras.....	9
Lista de Tablas .....	10
Abreviaturas.....	11
Glosario.....	12
Resumen ejecutivo.....	19
Palabras clave.....	20
Abstract.....	20
Keywords.....	21
<b>1. Introducción.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Antecedentes .....</b>	<b>24</b>
<i>Tabla 1: Etapas de la Planeación Estratégica según los autores .....</i>	<i>27</i>
<b>3. Descripción contextual de la Situación.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Problemática Empresarial.....</b>	<b>35</b>
4.1. Dependencia de subvenciones, donaciones y subsidios: .....	36
4.2. Retos en la generación de ingresos propios.....	37
4.3. Proceso de consolidación organizacional .....	38
4.4. Indicadores clave que evidencian la problemática .....	38
<b>5. Análisis Estratégico .....</b>	<b>40</b>
5.1. Misión.....	45
5.2. Visión .....	46
5.3. Objetivos de la Corporación La Voz del Pacífico .....	46
5.3.1. Objetivo general.....	46
5.3.2. Objetivos específicos: .....	47
5.4. Plan Estratégico (PE).....	47
5.5. Estrategias operacionales.....	48
<b>6. Metodología .....</b>	<b>49</b>

6.1.	Matriz FODA.....	51
	<i>Figura 1 - Matriz FODA.....</i>	<i>52</i>
6.2.	Árbol de Problemas .....	52
6.2.1.	Identificación de problemas .....	53
	<i>Figura 2 - Infografía de Identificación de Problemas .....</i>	<i>54</i>
6.2.2.	Problema Central: .....	54
6.2.3.	Causas .....	55
6.2.4.	Efectos.....	56
	<i>Figura 3 - Árbol de Problemas .....</i>	<i>57</i>
6.3.	Marco Lógico .....	58
	<i>Figura 4 - Marco Lógico .....</i>	<i>59</i>
<b>7.</b>	<b>Propuesta Estratégica de implementación.....</b>	<b>60</b>
7.1.	Identificación y Evaluación de Alternativas.....	60
7.1.1.	Alternativa 1: Diversificación de Fuentes de Ingresos.....	61
7.1.2.	Alternativa 2: Alianzas Estratégicas, Cooperación Internacional y Crowdfunding...63	
7.1.3.	Alternativa 3: Reestructuración Estratégica Organizativa .....	64
7.2.	Comunicación de las Estrategias .....	66
7.3.	Compromiso de la Alta Dirección .....	67
7.4.	Trabajo en Equipo .....	67
7.5.	Alineación de Procesos y Procedimientos.....	68
	<i>Tabla 2 - Cronograma de Actividades .....</i>	<i>69</i>
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>74</b>

# Preliminares

## Agradecimientos

Quiero empezar este trabajo agradeciendo a Dios, quién me ha enseñado que él siempre está conmigo, que nada es una casualidad, que todo tiene su razón de ser y su propósito, que solo de mí; depende usar lo que me suceda para aprender, crecer y seguir avanzando. A mis padres, pilares inquebrantables, fuente de amor, apoyo, inspiración, motivación y confianza que me empujan a superar cada obstáculo. A la Corporación La Voz del Pacífico, por brindarme un espacio para creer en mí mismo, por abrirme las puertas a un proceso transformador que ha marcado mi vida y resuena con mi esencia y por confiar en mis capacidades para contribuir al cambio social del territorio.

A la Fundación Sura por creer en mis sueños y brindarme el impulso necesario para alcanzarlos, además de enseñarme la importancia de construir alianzas significativas. A la Universidad del Rosario, por su cálida acogida, la invaluable experiencia e invaluable conocimiento compartido, y mi tutora del PAE Irma María Olis Barreto, por su guía, orientación y compromiso durante este proceso.

Cada uno de ustedes ha sido una pieza clave en este proceso, por eso este logro no es solo mío, es de todos aquellos que han creído y creen en mí.

*Erick Eliécer Leudo Murillo*

## Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a mí mismo. Pues este documento es más que un conjunto de páginas escritas; es un reflejo de inmensurables esfuerzos, noches y días interminables llenos de sacrificios y demostración de mi resiliencia para superar las barreras y brechas que la vida ha puesto en mi camino. Es la prueba de que podemos alcanzar lo que nos proponemos si lo hacemos con disciplina y determinación; es la comprobación y afirmación de que más jóvenes como yo, pueden desafiar las brechas de la educación, las desigualdades y mostrar todo su potencial, dejando como testimonio que el premio solo lo recibe quien deja el pasado atrás y se esfuerza por conseguir y alcanzar lo que tiene adelante con las herramientas a su disposición.

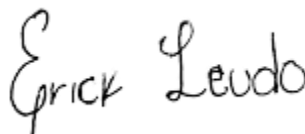
También dedico este proyecto a mi familia, a mis amigos y compañeros que han alentado mis y me han inspirado a soñar más allá de lo posible; esto es para todas las comunidades del Pacífico que se niegan a rendirse ante las desigualdades y día a día luchan para superar las barreras. Este trabajo es para ustedes, los que sueñan, los que luchan y los que creen en el poder de la transformación.

*Erick Eliécer Leudo Murillo*

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Handwritten signature of Erick Leudo in black ink.

Erick Eliécer Leudo Murillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de febrero de 2025

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

  
Erick Eliécer Leudo Murillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de febrero de 2025

## Lista de Figuras

<i>Figura 1 - Matriz FODA</i> .....	52
<i>Figura 2 - Infografía de Identificación de Problemas</i> .....	54
<i>Figura 3 - Árbol de Problemas</i> .....	57
<i>Figura 4 - Marco Lógico</i> .....	59

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1: Etapas de la Planeación Estratégica según los autores</i> .....	27
<i>Tabla 2 - Cronograma de Actividades</i> .....	69

## Abreviaturas

- ❖ **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- ❖ **DOFA:** Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
- ❖ **GSB:** Graduate School of Business, escuela de administración vinculada a la Universidad del Rosario.
- ❖ **JMD:** Corporación La Voz del Pacífico.
- ❖ **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- ❖ **PAE:** Proyecto Aplicado Empresarial.
- ❖ **PE:** Plan Estratégico

## Glosario

1. **Alianzas Estratégicas:** Relaciones de colaboración entre organizaciones, gobiernos y comunidades, diseñadas para maximizar recursos y resultados en beneficio mutuo (David, 2008; Amorocho et al., 2010).
2. **Análisis DOFA:** Herramienta estratégica que identifica las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización. Este análisis facilita el diseño de planes que aprovechen las ventajas internas y mitiguen las amenazas externas (Porter, 1980).
3. **Análisis Situacional:** Evaluación exhaustiva del contexto interno y externo de una organización para comprender su posición actual y diseñar estrategias efectivas (Goodstein et al., 2001).
4. **Cambio Social:** Transformaciones estructurales que generan nuevas dinámicas en la equidad y justicia social (Botero, 2010).
5. **Capacidades Competitivas:** Conjunto de habilidades y recursos que diferencian a una organización y le permiten destacar en su sector (Porter, 1980).
6. **Capacidades Internas:** Recursos, habilidades y competencias propias de una organización que determinan su capacidad para implementar estrategias y cumplir sus objetivos (David, 2008).
7. **Cohesión Territorial:** Nivel de integración y cooperación entre las comunidades de un territorio para alcanzar objetivos compartidos (DNP, 2022).
8. **Competitividad Territorial:** Capacidad de una región para atraer inversiones y generar oportunidades que impulsen su desarrollo sostenible (Porter, 1980).

9. **Comunicación Estratégica:** Uso de la comunicación planificada y orientada a objetivos para promover el cambio social, la cohesión organizacional y el logro de metas específicas (David, 2008).
10. **Cultura de Paz:** Promoción de valores, actitudes y comportamientos orientados a la convivencia pacífica, el respeto por las diferencias y la resolución no violenta de conflictos (DNP, 2022).
11. **Desarrollo Humano:** Ampliación de las capacidades y libertades de las personas para que puedan vivir vidas plenas, con acceso equitativo a oportunidades económicas, sociales y culturales (Sen, 1999; DNP, 2022).
12. **Diagnóstico Estratégico:** Evaluación de las condiciones internas y externas de una organización para diseñar estrategias basadas en sus fortalezas y oportunidades (Serna, 2009).
13. **Diversificación de Ingresos:** Estrategia que permite reducir la dependencia de una única fuente de financiamiento mediante la creación de múltiples vías para generar recursos (Porter, 1980).
14. **Empoderamiento Comunitario:** Proceso mediante el cual las comunidades fortalecen sus capacidades para tomar decisiones informadas y liderar su propio desarrollo (Botero, 2010).
15. **Empoderamiento Territorial:** Proceso de fortalecimiento de comunidades para que gestionen sus recursos, desarrollen sus potencialidades y lideren sus propios procesos de cambio social y económico (Botero, 2010).

16. **Equidad Social:** Garantía de que todas las personas tengan acceso a los mismos derechos, recursos y oportunidades, independientemente de su origen, género o condición económica (DNP, 2022).
17. **Estrategias Diferenciales:** Diseños únicos y personalizados que permiten a una organización destacar frente a sus competidores y maximizar su impacto (Porter, 1980).
18. **Estrategias Operativas:** Acciones específicas y programadas que una organización implementa para alcanzar los objetivos establecidos en su plan estratégico (Goodstein et al., 2001).
19. **Estructura Organizativa:** Diseño interno de una organización que define las funciones, roles y relaciones entre sus miembros para alcanzar objetivos comunes (David, 2008).
20. **Gestión de Riesgos:** Proceso de identificación, evaluación y mitigación de posibles impactos negativos en una organización o proyecto (Amarocho et al., 2010).
21. **Gestión del Cambio:** Planificación e implementación de ajustes estratégicos en una organización para adaptarse a cambios en su entorno (Goodstein et al., 2001).
22. **Gestión del Talento Humano:** Administración estratégica del personal de una organización para optimizar su desempeño y alinearlo con los objetivos organizacionales (David, 2008).
23. **Gestión Organizacional:** Coordinación de recursos, procesos y personas dentro de una organización para alcanzar metas estratégicas de manera eficiente (Serna, 2009).
24. **Impacto Social:** Cambios significativos, positivos o negativos, que resultan de las actividades de una organización en las comunidades donde opera (DNP, 2022).
25. **Impacto Territorial:** Efectos concretos de las acciones de una organización en el desarrollo económico, social y ambiental de un territorio (Botero, 2010).

26. **Incidencia Política:** Conjunto de acciones y estrategias que buscan influir en las decisiones y políticas públicas para generar cambios estructurales en beneficio de las comunidades (DNP, 2022).
27. **Inclusión Étnica:** Integración de comunidades étnicas en los procesos de toma de decisiones y desarrollo sostenible (Botero, 2010).
28. **Inclusión Territorial:** Integración equitativa de todas las comunidades en los procesos de desarrollo social y económico de un territorio (DNP, 2022).
29. **Innovación Comunicativa:** Creación de estrategias de comunicación que rompen paradigmas y amplifican el alcance de los mensajes organizacionales (David, 2008).
30. **Innovación Social:** Implementación de ideas, estrategias o modelos que buscan resolver problemáticas sociales complejas, promoviendo el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible (Botero, 2010).
31. **Innovación Territorial:** Introducción de prácticas y tecnologías que transforman positivamente el desarrollo de un territorio (Amorocho et al., 2010).
32. **Liderazgo Estratégico:** Habilidad de influir en otros para alcanzar metas organizacionales sostenibles y alineadas con la visión del futuro (Cajiga, 2022).
33. **Liderazgo sostenible:** es una forma de gestión que se centra en el bienestar a largo plazo de una organización, significa tomar decisiones que aumentarán la salud de las personas y el medio ambiente, con un enfoque en mantener prácticas comerciales saludables (Cajiga, 2022).
34. **Liderazgo Transformador:** Estilo de liderazgo que inspira y motiva a las personas para superar barreras y alcanzar un propósito compartido, promoviendo cambios significativos (Mintzberg, 1987).

35. **Modelo de Impacto Social:** Estructura que define cómo las actividades de una organización generan beneficios medibles para las comunidades (DNP, 2022).
36. **Modelo de Negocio:** Estructura conceptual que define como una organización crea, entrega y captura valor (David, 2008).
37. **Monitoreo y Evaluación:** Procesos sistemáticos para medir y analizar el progreso y el impacto de los proyectos, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos (Amorocho et al., 2010).
38. **Participación Ciudadana:** Proceso mediante el cual las comunidades se involucran activamente en la toma de decisiones que afectan su desarrollo y bienestar (DNP, 2022).
39. **Participación Estratégica:** Involucramiento activo y planificado de las partes interesadas en el diseño e implementación de iniciativas organizacionales (DNP, 2022).
40. **Planeación Estratégica:** Proceso estructurado y sistemático que permite a las organizaciones establecer metas claras, diseñar estrategias coherentes y tomar decisiones fundamentadas para adaptarse a su entorno cambiante y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Goodstein et al., 2001; Porter, 1980).
41. **Propuesta de Valor:** Elemento diferenciador que describe cómo una organización crea y entrega beneficios únicos a sus beneficiarios o clientes (David, 2008).
42. **Proyección Cultural:** Actividades que promueven el patrimonio cultural como un medio para fortalecer la identidad y el desarrollo social (David, 2008).
43. **Proyección Social:** Conjunto de actividades concretas y programas que una organización desarrolla para impactar positivamente en las comunidades, promoviendo el bienestar y el desarrollo sostenible (Botero, 2010; David, 2008).

44. **Proyección Territorial:** Planificación de actividades y estrategias que promuevan el crecimiento y desarrollo sostenible de un territorio, teniendo en cuenta su potencial cultural, social y económico (Botero, 2010).
45. **Resiliencia Territorial:** Capacidad de un territorio para recuperarse y adaptarse frente a crisis o desafíos ambientales, sociales o económicos (Botero, 2010).
46. **Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades en las que operan (David, 2008).
47. **Sostenibilidad Ambiental:** Gestión responsable y eficiente de los recursos naturales para garantizar su disponibilidad y calidad para las generaciones futuras (Botero, 2010).
48. **Sostenibilidad Cultural:** Preservación y promoción de las prácticas, tradiciones y valores culturales como parte del desarrollo sostenible (Botero, 2010).
49. **Sostenibilidad Financiera:** Capacidad de una organización para generar recursos estables y diversificados que le permitan operar de manera eficiente, independiente y duradera en el tiempo (David, 2008).
50. **Sostenibilidad Integral:** Perspectiva holística que combina sostenibilidad social, económica, cultural y ambiental para promover el bienestar colectivo (Goodstein et al., 2001).
51. **Sostenibilidad Social:** Dimensión de la sostenibilidad que se enfoca en garantizar la equidad, la inclusión y la calidad de vida en las comunidades (DNP, 2022).
52. **Tejido Social:** Conjunto de relaciones, valores y redes humanas que permiten la cohesión, colaboración y resiliencia de las comunidades frente a desafíos sociales y económicos (Goodstein et al., 2001).

53. **Transformación Social:** Proceso de cambio estructural en las dinámicas sociales, económicas y culturales de una comunidad para alcanzar mayores niveles de inclusión, equidad y justicia (Botero, 2010; DNP, 2022).

## **Resumen ejecutivo**

### **Plan Estratégico para liderar un Pacífico Sostenible a través de la Corporación La Voz del Pacífico: Un Centro de Innovación Social con Enfoque Étnico-Cultural**

La Corporación La Voz del Pacífico, un referente en el empoderamiento social y cultural del Pacífico colombiano, enfrenta una problemática empresarial que compromete la continuidad y expansión de sus programas, esenciales para el desarrollo de comunidades vulnerables en el Chocó. Se realizó un análisis estratégico basado en herramientas como la Matriz DOFA, el Árbol de Problemas y el Marco Lógico, en el que se identificaron las principales debilidades, oportunidades y retos de la organización. El plan estratégico desarrollado abordó esas problemáticas mediante estrategias como la diversificación de fuentes de financiamiento, la consolidación organizacional y la promoción de alianzas estratégicas. Como resultado se propuso un modelo financiero sostenible y una estructura organizativa fortalecida que permitan a la corporación incrementar su impacto en empoderamiento territorial, innovación y transformación sociales. Para ello, se utilizaron declaraciones estratégicas y se aplicaron diferentes herramientas metodológicas como la matriz FODA, el árbol de problemas y el marco lógico. Este proyecto no solo resuelve los desafíos financieros, sino que posiciona a la corporación como un líder en la construcción de paz y desarrollo integral en el Pacífico colombiano. Las conclusiones destacan la importancia de la implementación efectiva del plan estratégico para garantizar la sostenibilidad, maximizar el impacto social y consolidar su liderazgo en la región.

**Palabras clave**

Plan estratégico, sostenibilidad, empoderamiento territorial, innovación social, gestión estratégica.

**Abstract****Strategic Plan to lead a Sustainable Pacific through the Corporation La Voz del Pacifico: A Social Innovation Center with an Ethnic-Cultural Focus"**

The Corporation La Voz del Pacifico, a key reference in social and cultural empowerment in the Colombian Pacific, faces a business challenge that jeopardizes the continuity and expansion of its programs, which are essential for the development of vulnerable communities in Chocó. A strategic analysis was conducted using tools such as the SWOT Matrix, the Problem Tree, and the Logical Framework, identifying the main weaknesses, opportunities, and challenges of the organization. The strategic plan developed addressed these issues through strategies such as diversifying funding sources, organizational consolidation, and promoting strategic alliances. As a result, a sustainable financial model and a strengthened organizational structure were proposed to enable the corporation to increase its impact on territorial empowerment, innovation, and social transformation. Strategic statements were employed, and various methodological tools, including the SWOT matrix, the problem tree, and the logical framework, were applied. This project not only addresses financial challenges but also positions the corporation as a leader in peacebuilding and integral development in the Colombian Pacific. The conclusions emphasize the importance of

effectively implementing the strategic plan to ensure sustainability, maximize social impact, and consolidate its leadership in the region.

**Keywords**

Strategic plan, sustainability, territorial empowerment, social innovation, strategic management.

## 1. Introducción

En un mundo donde la sostenibilidad y el desarrollo socioeconómico han dejado de ser una tendencia para convertirse en un estándar fundamental de medición de la realidad, resulta imprescindible que las empresas comprometidas con el cambio social y el empoderamiento territorial fortalezcan sus procesos de análisis y detección de necesidades en poblaciones vulnerables. La identificación precisa de estos factores permite diseñar estrategias sostenibles que contribuyan al desarrollo equitativo y a la reducción de las brechas sociales y económicas.

En ese sentido, es fundamental que las organizaciones comprendan las dinámicas del mercado, dado que operan en entornos altamente competitivos que exigen el uso de herramientas innovadoras de gestión estratégica. La adopción de enfoques basados en análisis de mercado, planificación estratégica y modelos de sostenibilidad financiera permite mejorar la competitividad y garantizar su permanencia en el tiempo (Bryson, 2018).

Además, la integración de estrategias orientadas al desarrollo sostenible facilita la creación de sinergias entre los ámbitos social, ambiental y económico, lo que fortalece la resiliencia organizacional y genera impacto a largo plazo (Porter, 1996).

En este documento, se analiza la Corporación La Voz del Pacífico también conocida como “JMD la Voz”, es una organización comprometida con el empoderamiento territorial y el cambio social, destacada por su enfoque étnico y comunitario, pues trabaja estrechamente con las poblaciones étnicas y otras comunidades excluidas, violentadas y marginadas para abordar sus necesidades y promover su desarrollo integral; donde es fundamental incluir los nuevos estándares sostenibles.

Por ello, se busca implementar un marco sólido y no solo fortalecer la estabilidad económica y el plan de negocio de la corporación, sino cocrear un portafolio de estrategias consistente sobre la cual esta pueda crecer y prosperar de manera sostenible en todos los aspectos organizacionales y aportando a los grupos de interés. Se espera generar un plan u hoja de ruta estratégica que permita liderar un Pacífico sostenible a través de entes específicos que intervienen en el territorio y se convierte en una respuesta proactiva y visionaria para ayudar en el abordaje de los desafíos estructurales y sistemáticos que enfrenta la región Pacífica y especialmente en el departamento del Chocó.

Por otro lado, es fundamental para la Corporación La Voz del Pacífico la comprensión integral de la sostenibilidad, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico que establezca acciones colectivas hacia la equidad social, racial, económica y ambiental, elevando el Pacífico hacia una ruta de erradicación de la pobreza y fortalecimiento de la prosperidad; porque se espera que la Corporación La Voz del Pacífico sea el primer Centro de Innovación Social con enfoque étnico que desde las comunicaciones, aliado con procesos de educación, investigación y cultura, gestione oportunidades para el desarrollo de las comunidades. De igual manera, ser un medio de comunicación alternativo líder, de incidencia, bien posicionado y reconocido, en el departamento del Chocó, el Pacífico colombiano y el mundo.

Teniendo en cuenta estos elementos el objetivo de este proyecto es formular un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la Corporación La Voz del Pacífico, que permita fortalecer el plan de negocio, ampliar el impacto y consolidar una estructura sólida para el crecimiento sostenible. Se establecerá una hoja ruta en la que se representen las decisiones que seguirá la empresa social para conseguir su misión y cumplir su visión. Adicionalmente, se detallará la situación organizacional en la que se enmarca la solución a la problemática,

proporcionando un análisis del contexto territorial, las características e incidencia de la Corporación, así como el alcance, las limitaciones, los objetivos, métodos utilizados, beneficios esperados y los imaginarios para resolver la problemática.

## 2. Antecedentes

La estrategia es el conjunto de actividades que persiguen conseguir una posición única, valiosa, distintiva y sustentable (Porter, 1996). Es entendida como un proceso en el cual se desarrolla y conserva una relación viable entre el objetivo y los recursos de la organización. Es decir, que con una estrategia bien planeada se puede alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, lograr rendimientos de los recursos y un plan para obtener una posición favorable en el mercado.

De acuerdo con Mintzberg (1987) para conseguir una estrategia se debe prestar atención a las 5Ps:

- a) *Estrategia como plan*: son cursos de acción terminadas, además tener características como: ser hechas antes de las acciones en las que se emplearán y desarrollarlas de manera estable y con un propósito explícito.
- b) *Estrategia como pauta de acción*: son estrategias que se pueden emplear para maniobra y ser competitivo.
- c) *Estrategia como patrón*: es la que establece direccionamientos específicos en la empresa, un curso de acción predeterminado y establecido.
- d) *Estrategia como posición*: es la que reflexiona sobre la posición de la empresa en el entorno competitivo y la ubica en una posición particular.

- e) *Estrategia como perspectiva*: se mira hacia el interior de la empresa, y la manera como se percibe el mundo. Se puede argumentar que es su slogan.

La Planeación Estratégica (PE) ha evolucionado como una disciplina significativa dentro de la administración y gestión organizacional, cuya importancia radica en la capacidad de anticipación y adaptación de las empresas a entornos cambiantes. La planeación estratégica surge en la década de 1960 en respuesta a la necesidad de las empresas de estructurar su gestión a largo plazo mediante el establecimiento de objetivos claros y estrategias de desarrollo basadas en el análisis del entorno (Steiner, 1979). Esta herramienta no solo ayuda a optimizar la toma de decisiones, sino que también permite identificar oportunidades y mitigar riesgos, lo que resulta crucial en mercados altamente competitivos (Bryson, 2018).

En este sentido, varios autores consideran que, la planeación estratégica no es un proceso aislado, sino que debe estar integrada en todos los niveles de la organización para garantizar su efectividad, por lo que la PE puede verse desde diversas perspectivas, incluyendo el análisis estructural del sector, así como la adaptación al entorno y el liderazgo estratégico para la sostenibilidad (David, 2011; Mintzberg et al., 2005; Ansoff, 1987; Porter, 1980).

Esta evolución conceptual ha permitido que la Planeación Estratégica se convierta en una herramienta indispensable no solo en el sector corporativo, sino también en el ámbito social y sin ánimo de lucro, donde las organizaciones requieren modelos de gestión sostenibles que les permitan garantizar su permanencia en el tiempo.

También, otorga a la empresa y cada uno de sus elementos y directivas que llevan una labor gerencial, un diálogo estable entre la empresa y el medio ambiente que la rodea, precisando en

aquella fortalezas y debilidades, y en ésta, las amenazas y oportunidades (DOFA) para la empresa (Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W, 1998; Botero, 2010).

La Planeación Estratégica es un proceso dinámico que está influenciado por múltiples factores internos y externos, los cuales determinan su eficacia y aplicabilidad en las organizaciones. Entre estos factores destacan la creación de valor, la capacidad de adaptación, la innovación, el liderazgo estratégico y la asignación eficiente de recursos (Grant, 2003). Según Ansoff (1987), la competitividad de una empresa depende en gran medida de su capacidad para responder a los cambios del entorno, lo que implica la adopción de estrategias proactivas y la identificación de ventajas competitivas sostenibles.

En esta misma línea, Porter (1996) señala que una planificación estratégica efectiva debe considerar tres elementos clave: el posicionamiento en el mercado, la diferenciación de productos o servicios y la integración de procesos que permitan optimizar el uso de los recursos. Asimismo, Barney (1991) introduce la teoría de los recursos y capacidades, argumentando que las organizaciones deben centrarse en desarrollar activos intangibles como el conocimiento organizacional y la cultura empresarial para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por su parte, Drucker (2007) enfatiza que la planeación estratégica debe estar alineada con la misión y visión de la organización, asegurando que las estrategias formuladas contribuyan directamente al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Son varios los autores que consideran significativa la Planeación Estratégica para establecer una forma de analizar el entorno, hacer el análisis interno, definir la misión, visión y objetivos, formular las estrategias, implementar, evaluarlas y controlarlas (Porter, 1980; David, 2008; Serna, 2009; y Amorocho et al., 2010). En la Tabla 1, se evidencia una analogía de las etapas de la PE según estos autores:

*Tabla 1: Etapas de la Planeación Estratégica según los autores*

<b>Porter (1980)</b>	<b>David (2008)</b>	<b>Serna (2009)</b>	<b>Amorocho et al. (2010)</b>
✓ Análisis del entorno	✓ Formulación de la estrategia	✓ Diagnóstico estratégico	✓ Análisis del entorno
✓ Análisis interno	✓ Implementación de la estrategia	✓ Formulación estratégica	✓ Análisis Interno
✓ Formulación de la estrategia	✓ Evaluación de la estrategia	✓ Operación estratégica	✓ Formulación de la visión, misión y objetivos
✓ Implementación de la estrategia		✓ Implementación de la estrategia	✓ Diseño de las estrategias y planes de acción
✓ Evaluación de la estrategia			✓ Evaluación y control

*Nota: Elaboración y adaptación propia a partir de Porter (1980), David (2008), Serna (2009), Amorocho et al. (2010)*

En un mundo en permanente crecimiento, conectado y digitalizado, en el que las organizaciones del sector social enfrentan desafíos, se hace necesario un plan estratégico que tenga un liderazgo para la sostenibilidad de las empresas, que sea eficaz y que pueda mejorar significativamente el clima organizacional para fomentar la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo entre los colaboradores, siendo elementos fundamentales para la creación de un entorno de trabajo en el que se sientan valorados y motivados para alcanzar los objetivos de la

JMD La Voz (Alcivar-Soria, 2021- Alcivar-Soria, 2022). Con un modelo de liderazgo estratégico enfocado en la creación de alianzas, la innovación social y la resiliencia organizacional (Bryson, 2018).

En el caso de La Voz del Pacífico, la ausencia de un marco estratégico sostenible claro y de un liderazgo ha limitado su capacidad para expandir su impacto y mejorar la calidad de sus programas. Por lo que, se considera que la alineación de la planeación estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU permitirá fortalecer su rol como un actor clave en la transformación del Pacífico colombiano (Naciones Unidas, 2015).

Para la Corporación la Planeación Estratégica sería una guía que permitirían a la empresa ser competitiva en un entorno cada vez más sesgado al cambio. De ahí que, la tarea de diseñar un Plan Estratégico que aborde una solución a la problemática de la Corporación La Voz del Pacífico (JMD La Voz) se vuelva decisivo. El PE buscan generar valor a largo plazo en el que se adopten enfoques que sean sostenibles en factores económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1998).

En este sentido, para la Corporación JMD La Voz, es necesario formular e implementar un plan estratégico que sea una guía para ayudarle a encaminar sus esfuerzos, visualizar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como diversificar sus fuentes de financiamiento, optimizar la gestión de sus recursos y fortalecer su estructura organizativa. Para ello, se utilizarán técnicas y estrategias basadas en herramientas como la matriz DOFA, el Árbol de Problemas y el Marco Lógico para realizar un análisis detallado de la problemática de la JMD La Voz.

### 3. Descripción contextual de la Situación

La situación de La Corporación La Voz del Pacífico, también conocida como “JMD La Voz”, es la que se describe y caracteriza a continuación:

JMD La Voz, se encuentra en el Pacífico colombiano, el cual está conformado por los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca es una región que comparte frontera con Panamá, asociada a cuatro municipios fronterizos en el departamento del Chocó y con Ecuador, asociada a diez municipios del departamento de Nariño. La región se caracteriza por su inmensa biodiversidad, riqueza hídrica, confluencia de grupos étnicos y privilegiada ubicación en la cuenca del Pacífico. Estos atributos representan un potencial productivo, ambiental y etnosocial para la región, aún por aprovechar. A pesar de estas ventajas geográficas, ambientales y culturales, la región registra importantes niveles de desigualdad y un rezago social con respecto del resto país. (DNP, 2022).

Dentro de las riquezas del Pacífico se encuentra Chocó Biogeográfico, lugar que la mayoría de las personas han asociado con tupidas selvas húmedas, muy lluviosas, una inmensa cantidad de especies bajo el dosel de gigantescos árboles. Sin embargo, no todo es selva, no todo es jungla o bosque húmedo tropical; este uno de los sitios con mayor biodiversidad del mundo, siendo poseedor de inmensas riquezas naturales, diversidad de ecosistemas, de fauna y flora, un territorio bendecido con incalculables recursos que, dentro de su extensa geografía, cuenta con un vasto y abundante patrimonio étnico y cultural innumerable e incomprensible (Castano-Camacho, 2022). Además, ha sido expuesto como una de las maravillas naturales del continente americano y desde la época del descubrimiento de América, como el sueño de naturalistas, biógrafos y ambientalistas, pues fue declarado como uno de los sitios más impactantes, bellos y diversos de la vertiente del

pacífico y un tesoro natural que la comunidad internacional debería ayudar a conservar (Botero, 2010).

Partiendo de lo anterior, y del nombre de Chocó Biogeográfico se puede inferir que su nombre se deriva a que su epicentro o zona más extensa es el Departamento del Chocó, lugar al cual se le adjudican y atribuyen muchas de las cualidades ya mencionadas y siendo así, ¿por qué todo el Pacífico colombiano y sobre todo el Departamento Chocoano viene siendo uno de los territorios más pobres de Colombia, con mayor abandono estatal, índices de violencia, desnutrición, desempleo y baja satisfacción de las necesidades básicas, cuando se debería ir en voluntad y favor de su desarrollo, conservación, protección y cuidado?

El Pacífico es un territorio tan rico y altamente reconocido, que cuenta como una región desintegrada y deprimida, con bajos niveles de cobertura en los servicios básicos y con indicadores de pobreza por encima del promedio nacional. Cuenta como una región sometida a un intenso proceso de colonización, que irrumpe conflictivamente en la zona y que empieza a arrasar no solamente con sus recursos naturales en general, sino con el legado cultural. No obstante, la situación del Pacífico es ciertamente compleja; la búsqueda incesante de nuevos frentes para la acumulación tiene diversas expresiones que son enfrentadas por las comunidades afrodescendientes, los pueblos indígenas y la población mestiza organizada. Pues, la definición de la región evidencia una disputa entre fuerzas políticas, no unívocas ni monolíticas y siempre contradictorias: el Estado, el capital, los movimientos sociales/sectores populares y los grupos armados ilegales (Estrada Álvarez et al., 2013).

Su gestión ha sido definida por prácticas convencionales y clientelistas, con líderes elegidos popularmente, pero ausentes y negligentes con respecto a sus responsabilidades, ya que estos no representan el sentir de sus comunidades; a pesar de heredar su espíritu de cooperación, su

confianza y esfuerzo conjunto. Pues no han logrado establecer estructuras organizativas efectivas, que faciliten la implementación de acciones que conecten y articulen las necesidades e interés de la gente y sus colectividades con los entes gubernamentales y la sociedad civil en general.

Por ello, los limitados fondos, que ya de por sí no satisfacen las demandas históricas de la región, acaban en manos de una élite local y regional, insensible frente a la pobreza y exclusión, priorizando intereses personales o políticos ajenos a los intereses regionales y comunitarios. De allí que, el escepticismo, la indiferencia y el rechazo hacia las acciones gubernamentales son actitudes frecuentes en el Pacífico colombiano. Pues para romper este círculo vicioso, se requiere de un trabajo continuo con nuevas instituciones, que respondan efectivamente, y no coyunturalmente, al reto que se les plantea (Gómez López & Suárez Espinosa, 2009).

En un contexto donde la región del Pacífico y el departamento del Chocó enfrentan desafíos estructurales y sistémicos, como la exclusión, el riesgo, la violencia y la vulnerabilidad, el silencio informativo, entre otros, la Corporación La Voz del Pacífico se presenta como un actor clave en la búsqueda de soluciones, pues su labor se centra en el cambio de narrativas, visibilizar nuevas y positivas crónicas, la formación para las vocerías y la reconstrucción del tejido social. La organización también promueve la reducción de desigualdades y el fortalecimiento de la paz en los territorios.

La Corporación La Voz del Pacífico, se destaca como una entidad social de lucro social con un enfoque étnico comprometida con el empoderamiento comunitario y la transformación social. Fundada con la misión de cambiar las narrativas y percepción del territorio, empoderar comunidades y promover la diversidad a través de la comunicación, la cultura, el liderazgo y la formación en ecosistemas comunitarios, pues la organización cree fervientemente en que el

desarrollo humano de la región debe ser integral y se debe construcción de paz en los territorios del Pacífico colombiano y más allá.

Desde 2019 ha trabajado en el fortalecimiento, empoderamiento y dignificación de las comunidades, formando y forjando capacidades en prácticas de construcción de paz, culturales, medioambientales, artísticas, en defensa de derechos humanos, procesos cívicos, empoderamiento en temas de género, comunicación, entre otros, conectando los cambios de comportamiento hacia el desarrollo humano y social. Sus procesos abordan un esquema sistemático integral, desde la identidad, la aceptación, valoración personal, las habilidades para la vida, el sentido de pertenencia, la paz, el cuidado, hasta la promoción y divulgación de contenidos que generen impacto en el territorio y el cambio de narrativas en la comunidad.

Por lo tanto, desde su trabajo resignifican el poder de la voz, empoderan y acompañan el liderazgo de las nuevas “*Vocerías del Pacífico*”, que resuenan y se elevan fuerte y sin miedo, que cocrean sueños individuales y colectivos, que permiten la generación de contenidos de alto impacto donde se respetan las diferencias, se generan espacios de integración al entorno social y favorecen escenarios de participación; Vocerías que inciden y toman decisiones para transformar positivamente todas las comunidades, principalmente las excluidas, marginadas y violentadas.

Desde “JMD La Voz” se cambian narrativas, porque el territorio necesita comunicación asertiva, dignificante y diferencial que surja desde el territorio y lo cuente de una manera disruptiva y fortificadora; puesto que “*donde la diversidad habla, la igualdad florece*”. Es decir que, se está comprometido con la creación de narrativas transformadoras para el progreso e impacto global, elevando las voces, contando bien la historia de todos y haciendo que cada voz cuente.

La Corporación La Voz del Pacífico, a través de su apuesta de construcción del tejido social han impactado a más de:

- +500 personas referentes del liderazgo, constructores de paz y gestores culturales del Pacífico visibilizadas a través de la emisora digital.
- +300 personas formadas a través del Centro de Comunicación en Cultura Ciudadana para la Construcción de Paz y Empoderamiento Territorial.
- +700 personas fortalecidas en Escuelas de Comunicaciones Voz a Vos y otros espacios de co-creación donde se fortalecen las capacidades de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.
- + 5 Instituciones Educativas con las que se tiene un trabajo de base en el departamento del Chocó.
- + 15 municipios intervenidos por nuestros procesos de empoderamiento e innovación social.
- +20 organizaciones comunitarias locales a las que se les acompaña en el desarrollo de contenidos y espacios de comunicación estratégica.
- +5 documentales producidos que aportan al fortalecimiento cultural y de reconciliación en nuestras comunidades.

En promedio 75.000 personas reciben contenidos estratégicos en paz, liderazgo, cultura, salud, educación y oportunidades. No obstante, a pesar de todos los esfuerzos desarrollados y la amplia gama de actividades, servicios y programas que emprende la Corporación La Voz del Pacífico en búsqueda del cumplimiento de su objeto social “*el desarrollo humano en todas sus dimensiones*”, la organización se enfrenta a desafíos significativos en la consecución de su autosostenibilidad. Y, aunque se abordan diversas áreas de desarrollo, desde lo social, étnico, educativo, cultural, comunicacional hasta lo artístico, deportivo, investigativo, empresarial,

ambiental y tecnológico, su capacidad para expandirse y aumentar su impacto se ve limitada por los retos que se presentan para mantenerse a flote financieramente para intervenir positivamente y transformar el territorio.

A pesar de los esfuerzos significativos realizados por la Corporación La Voz del Pacífico en pro del fortalecimiento comunitario y el empoderamiento territorial, la organización enfrenta retos estructurales que limitan su sostenibilidad y expansión. En particular, su dependencia de financiamiento externo, la falta de una estructura organizativa completamente consolidada y la necesidad de fortalecer su posicionamiento estratégico han generado desafíos en su operación y crecimiento.

La sostenibilidad organizacional de entidades sin ánimo de lucro requiere la implementación de estrategias de planeación a largo plazo que permitan no solo optimizar los recursos disponibles, sino también mejorar la capacidad de generación de ingresos propios y la diversificación de fuentes de financiamiento (Salamon, 2010). De allí, la necesidad de una Planeación Estratégica para JMD La Voz; según Bryson (2018), las organizaciones del tercer sector enfrentan desafíos constantes en la búsqueda de estabilidad financiera y posicionamiento dentro de un ecosistema de actores sociales, gubernamentales y privados, por lo que la planeación estratégica se convierte en un factor diferenciador que permite definir con claridad los objetivos, las acciones prioritarias y los mecanismos de sostenibilidad.

En este contexto, la Corporación La Voz del Pacífico se encuentra en una coyuntura crucial en la que la definición de una hoja de ruta estratégica le permitirá consolidar su impacto en el territorio, fortalecer sus capacidades internas y establecer mecanismos de colaboración sostenibles con otros actores del sector. De acuerdo con el análisis de la Corporación (JMD La Voz, 2024), la institución ha identificado la necesidad de adoptar modelos de gestión que le permitan evolucionar

de una organización dependiente de donaciones a una entidad con autonomía financiera parcial o total, asegurando así la continuidad de sus programas y su alcance en comunidades vulnerables.

La formulación de un Plan Estratégico en este caso busca proporcionar una visión integral del crecimiento y sostenibilidad de la Corporación, abordando tanto los desafíos internos como las oportunidades externas que se presentan en la región, con miras no solo a mejorar la capacidad de adaptación al entorno, sino también a potenciar la generación de valor y la eficiencia en la toma de decisiones (Goodstein, et al., 1998).

Por ello, este proyecto de planeación estratégica tiene como propósito diseñar una estrategia de sostenibilidad financiera y operativa, que le permita a la Corporación La Voz del Pacífico expandir su impacto territorial y consolidarse como un centro de innovación social con enfoque étnico-cultural, apoyándose esencialmente en el sistema local de innovación, puesto que este produce externalidades positivas de las que pueden apropiarse los agentes económicos y sociales (Yoguel et al., 2009), para fortalecer su gestión integral y participativa.

#### **4. Problemática Empresarial**

Las organizaciones del tercer sector, como la Corporación La Voz del Pacífico, enfrentan desafíos significativos en términos de sostenibilidad financiera y gestión estratégica. A nivel global, se estima que más del 60% de las organizaciones sin ánimo de lucro en América Latina dependen en gran medida de donaciones y subvenciones, lo que genera incertidumbre en su funcionamiento y planificación a largo plazo (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). De ahí que la sostenibilidad de estas organizaciones está condicionada por su capacidad de

diversificar fuentes de ingresos, mejorar su estructura organizativa y desarrollar estrategias que aseguren su permanencia (Salamon, 2010).

En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, la principal problemática radica en la sostenibilidad financiera, la cual impacta directamente en su capacidad de mantener y expandir sus programas y actividades. Actualmente, la organización depende en un 70% de fondos obtenidos a través de convocatorias y donaciones, lo que la hace vulnerable a los tiempos de respuesta de estos procesos y a la disponibilidad de recursos en el sector (JMD La Voz, 2024). Esta dependencia ha generado dificultades en la planificación estratégica, afectando la estabilidad operativa y limitando el impacto de sus iniciativas en el territorio.

Para estructurar este diagnóstico, se llevó a cabo un análisis basado en fuentes secundarias y primarias. Se revisaron informes financieros y documentos de gestión de la Corporación (JMD La Voz, 2024), y se realizaron entrevistas con directivos y miembros del equipo operativo, lo que permitió identificar tres ejes fundamentales que afectan la sostenibilidad de la organización:

1. Dependencia de subvenciones, donaciones y subsidios.
2. Dificultades en la generación de ingresos propios.
3. Desafíos en la consolidación organizacional.

#### **4.1. Dependencia de subvenciones, donaciones y subsidios:**

Actualmente, más del 70% de los ingresos de la Corporación provienen de fondos externos obtenidos mediante convocatorias públicas y donaciones de entidades privadas y cooperantes internacionales (JMD La Voz, 2024). Este modelo de financiamiento genera una alta volatilidad

en los ingresos, lo que dificulta la planificación y ejecución de proyectos de manera estable. Según estudios del Centro de Filantropía e Innovación Social de la Universidad de Stanford, las organizaciones sin fines de lucro con estructuras de financiamiento dependientes de donaciones tienen hasta un 50% más de riesgo de discontinuidad operativa en comparación con aquellas que cuentan con ingresos propios sostenibles (Stanford PACS, 2022).

Uno de los principales problemas asociados a esta dependencia es la incertidumbre en los tiempos de respuesta de las convocatorias, ya que las solicitudes presentadas a inicios de año pueden ser aprobadas o rechazadas meses después, afectando la planificación financiera y la ejecución de actividades estratégicas. Esta situación no solo impacta el desarrollo de los programas, sino que también dificulta la estabilidad laboral de los colaboradores y la confianza de las comunidades beneficiarias.

#### **4.2. Retos en la generación de ingresos propios**

Uno de los principales desafíos de la Corporación La Voz del Pacífico es fortalecer su capacidad para generar ingresos propios mediante la prestación de servicios y la comercialización de productos. Según el BID (2021), solo el 25% de las ONG en América Latina han logrado implementar modelos de negocio sostenibles, mientras que el resto sigue dependiendo mayoritariamente de subvenciones y financiamiento externo.

En el caso específico de la Corporación, se han identificado barreras en la oferta de servicios en Quibdó, donde su mercado principal presenta desafíos como alta competencia, escasa cultura de pago por servicios comunitarios y una limitada percepción del valor de las iniciativas sociales.

Aunque la organización ha intentado diversificar sus ingresos a través de su productora audiovisual y de comunicaciones, estas líneas de negocio aún no han alcanzado un nivel de madurez que garantice un flujo de ingresos estable.

A pesar de estos retos, la Corporación continúa explorando estrategias innovadoras que le permitan diferenciarse en el mercado y fortalecer su sostenibilidad financiera a través de la monetización de su conocimiento y experticia en comunicación social y liderazgo comunitario.

### **4.3. Proceso de consolidación organizacional**

Desde una perspectiva interna, la Corporación ha avanzado en la formalización de su estructura organizativa, sin embargo, aún enfrenta retos en la gestión eficiente de recursos y en la distribución de responsabilidades dentro del equipo. Según la literatura sobre sostenibilidad organizacional, las estructuras de gobernanza sólidas permiten mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia operativa (Bryson, 2018).

Uno de los problemas identificados es la carga operativa excesiva sobre algunos miembros del equipo, lo que ha generado desequilibrios en la ejecución de tareas clave. La incertidumbre financiera también ha impedido la contratación de personal especializado en áreas críticas como la captación de recursos. A pesar de estas dificultades, la Corporación ha demostrado resiliencia y un fuerte compromiso con su misión, manteniéndose activa en la búsqueda de soluciones estratégicas para fortalecer su estructura organizativa y aumentar su impacto en el territorio.

### **4.4. Indicadores clave que evidencian la problemática**

Lo antes mencionado se evidencia en:

- I. *Indicadores financieros:* 70% de los ingresos provienen de donaciones y subvenciones, sumado a altos niveles de volatilidad en los ingresos anuales, afectando la planificación estratégica.
- II. *Evaluaciones internas:* Baja capacidad de generación de ingresos propios, atribuida a limitaciones en la monetización de servicios y a la confusión en la diferenciación de líneas de negocio, dificultando su posicionamiento en el mercado.
- III. *Percepción del equipo y beneficiarios:* Sensación de inestabilidad o incertidumbre financiera, riesgo de interrupción de programas y dificultad en la planificación a largo plazo debido a la dependencia de fondos externos.

La incertidumbre financiera es una problemática recurrente en el sector social, y en el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, representa una barrera para su consolidación y expansión. La evidencia recopilada sugiere que una planificación estratégica permitirá a la organización diversificar sus fuentes de ingreso, fortalecer su estructura interna y garantizar la continuidad de sus programas en el tiempo. Por lo tanto, las organizaciones que implementan estrategias de sostenibilidad logran mejorar su impacto y consolidarse en su sector, reduciendo su vulnerabilidad ante cambios en el entorno financiero (Bryson, 2018).

Este proyecto plantea una hoja de ruta estratégica para enfrentar estos desafíos, asegurando que la Corporación pueda evolucionar hacia un modelo de gestión más autónomo y sostenible, alineado con su misión de transformación social en el Pacífico colombiano.

## 5. Análisis Estratégico

Diseñar la Planeación Estratégica es determinante para alcanzar los objetivos de la Corporación JDM La Voz, por lo que resulta significativo llevar a cabo un análisis estratégico de la Corporación que permita identificar las acciones futuras a desarrollar. De ahí que, no solo se apoyará en supuestos y referentes teóricos relacionados con la gestión social, la comunicación para el desarrollo, la diversidad cultural y la innovación social debido a su estrecha relación con el contexto y la misión de la organización, sino que, propondrá un plan estratégico detallado para cada línea de negocio de la empresa, en el que muestre los procesos a realizar y los responsables de ejecutarlo.

Cabe resaltar, que estos supuestos y referentes teóricos ayudan a pensar a la Corporación sobre su plan estratégico y son instrumentos de análisis y que le permitirán presentar sucintamente diferentes aspectos de JDM La Voz, serán una guía. De ahí que se contemplan elementos como:

- Identificar las problemáticas que requieren atención utilizando el Árbol de Problemas; así como como la Matriz FODA como un instrumento de análisis que visualice los factores internos y externos de la corporación; y el Marco Lógico para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del plan estratégico.
- Con la gestión social, se busca articular esfuerzos desde diferentes sectores locales para abordar problemáticas estructurales, promoviendo la participación de las comunidades en la toma de decisiones y el diseño de soluciones sostenibles (Kliksberg, 2003), por lo que debe ser vista como un proceso de gobernanza que facilite la integración de

- actores locales e internacionales en la solución de problemáticas sociales (López, 2012). Se espera que ello le permita a la Corporación La Voz del Pacífico fortalecer su modelo organizacional mediante estas metodologías participativas, asegurando que las acciones estratégicas respondan de manera efectiva a las necesidades del territorio.
- Con el enfoque de la comunicación, se busca generar cambios sociales sostenibles mediante la producción y difusión de narrativas que fomenten la participación ciudadana, la educación y el fortalecimiento del tejido social (Servaes, 2008); además de, lograr un mayor nivel de incidencia y apropiación social de sus iniciativas (Fraser & Restrepo-Estrada, 1998). La comunicación se utiliza como una estrategia clave para la transformación social y el empoderamiento comunitario, por ello está alineado con el propósito de la Corporación La Voz del Pacífico, que ha centrado su labor en el cambio de narrativas y visibilizar historias que dignifiquen a las comunidades, principalmente las del Pacífico colombiano.
  - En cuanto a la diversidad cultural, es un elemento central en la construcción de identidades sociales y en la preservación del patrimonio inmaterial de los pueblos (Hall, et al., 2024). En el caso del Pacífico colombiano, donde coexisten múltiples grupos étnicos con cosmovisiones y tradiciones únicas, la diversidad cultural es un factor que debe ser integrado en la planeación estratégica de organizaciones con enfoque comunitario. La Corporación La Voz del Pacífico, al trabajar en la defensa y promoción de la identidad cultural, necesita estrategias que le permitan visibilizar y fortalecer los saberes tradicionales de las comunidades afrodescendientes e indígenas. UNESCO (2009) resalta que las organizaciones que promueven la diversidad cultural no solo

contribuyen al desarrollo sostenible, sino que también generan cohesión social y resiliencia comunitaria.

- La innovación social, se refiere a la creación e implementación de soluciones nuevas y efectivas para abordar problemas sociales complejos (Mulgan, 2006). Permite diseñar modelos de gestión sostenibles, generar nuevas fuentes de financiamiento y mejorar la eficiencia de los programas sociales. En este sentido, la Corporación La Voz del Pacífico requiere integrar estrategias de innovación social para diversificar su modelo de ingresos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Cuando se implementan modelos de innovación social pueden adaptarse mejor a entornos inciertos y ampliar su impacto sin comprometer su estabilidad operativa (Nicholls & Murdock, 2012).

La selección de estos referentes teóricos no es arbitraria, sino que responde a la necesidad de construir un modelo estratégico alineado con la identidad, misión y desafíos de la Corporación La Voz del Pacífico. Cada uno de estos enfoques ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión del tercer sector, y su integración en la planeación estratégica permitirá que la Corporación fortalezca su impacto y sostenibilidad en el territorio.

Aunado a lo anterior, se espera establecer acciones colectivas y estratégicas que contribuyan a la equidad social, racial, económica y ambiental, elementos fundamentales para reducir las brechas históricas que han marginado a las comunidades del Pacífico colombiano. De hecho, el desarrollo sostenible y equitativo no solo depende del crecimiento económico, sino de la capacidad de generar oportunidades y condiciones de bienestar para todas las poblaciones, especialmente aquellas que han sido sistemáticamente excluidas (Sen, 1999). En este contexto, la equidad se convierte en un pilar clave para garantizar un progreso sostenible y verdaderamente incluyente.

Se considera que, la justicia social implica la garantía de oportunidades equitativas para todos los ciudadanos, asegurando que los grupos históricamente excluidos tengan acceso a los mismos derechos y beneficios que el resto de la sociedad (Rawls, 197d. C.). En el caso del Pacífico colombiano, donde persisten altos índices de pobreza multidimensional, desigualdad y exclusión de servicios básicos (DNP, 2022), es decisivo implementar estrategias que permitan el acceso equitativo a la educación, la salud y la participación política. La Corporación La Voz del Pacífico busca reducir estas desigualdades mediante programas de formación y liderazgo, así como visibilizar las problemáticas del territorio, promoviendo una ciudadanía activa y empoderada.

En cuanto a la equidad racial, el Pacífico colombiano alberga una de las poblaciones afrodescendientes más importantes de América Latina, quienes han enfrentado siglos de discriminación estructural (Wade, 2010). De ahí que, el reconocimiento y la protección de la identidad cultural de los pueblos afrodescendientes e indígenas son esenciales para la construcción de sociedades más justas y equitativas (UNESCO, 2015). La Corporación La Voz del Pacífico, a través de sus estrategias de comunicación y educación, trabaja en la resignificación de la identidad afrocolombiana, promoviendo narrativas que visibilicen sus aportes y fortalezcan su sentido de pertenencia y orgullo cultural.

Por otra parte, la desigualdad económica en el Pacífico colombiano se ve reflejada en la falta de empleo formal, la informalidad laboral y las escasas oportunidades de emprendimiento productivo (Banco Mundial, 2021). La equidad económica implica el desarrollo de políticas y estrategias que permitan mejorar las condiciones de vida mediante la generación de ingresos sostenibles. Por ello, el crecimiento económico debe ir acompañado de mecanismos de redistribución justa de la riqueza para evitar que las brechas de desigualdad se amplíen (Piketty, 2014). En este sentido, la Corporación La Voz del Pacífico busca fomentar la sostenibilidad

económica mediante la creación de proyectos productivos y la formación en capacidades empresariales para las comunidades locales.

También, es importante reconocer la equidad ambiental, pues la sostenibilidad ambiental es un factor clave en la reducción de la pobreza y en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables, y la degradación ambiental impacta de manera más severa a las comunidades con menos recursos, limitando su acceso a bienes y servicios esenciales como agua potable y alimentos (Sachs, 2015).

El Pacífico colombiano, reconocido por su biodiversidad, enfrenta una crisis ambiental debido a la minería ilegal, la deforestación y la contaminación de los ríos (Ministerio de Ambiente, 2023). La Corporación La Voz del Pacífico integra dentro de su enfoque estratégico la promoción de prácticas sostenibles, la educación ambiental y la incidencia en políticas públicas para la protección del ecosistema del territorio.

Elevar el Pacífico colombiano hacia una ruta de erradicación de la pobreza y fortalecimiento de la prosperidad no solo es un objetivo estratégico, sino una necesidad urgente y justa, respaldada por diversos organismos internacionales y estudios sobre desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015). La región ha sido históricamente relegada en términos de inversión pública y oportunidades económicas, lo que ha perpetuado ciclos de pobreza y desigualdad. Sin embargo, la riqueza cultural, ambiental y social del Pacífico representa una oportunidad única para el desarrollo sostenible e incluyente.

En este sentido, la Corporación La Voz del Pacífico se posiciona como un actor clave en la transformación del territorio, apostándole a convertirse en el primer Centro de Innovación Social con enfoque étnico-cultural, que desde las comunicaciones, en alianza con procesos de educación, investigación y cultura, gestione oportunidades para el desarrollo de las comunidades. Con ello,

espera consolidarse como un medio de comunicación alternativo líder, con incidencia social y política, que logre visibilizar las realidades del Pacífico, transformarlas y proyectarlas en escenarios nacionales e internacionales, posicionando la región como un ejemplo de resiliencia, identidad y desarrollo sostenible.

Es por todo lo ya mencionado que se determinan la misión, visión, objetivos y estrategias operacionales para el Plan Estratégico propuesto, con base en la Empresa social.

### **5.1.Misión**

❖ *Corporación La Voz del Pacífico*: ser un catalizador de transformación en los ecosistemas comunitarios del Pacífico colombiano y el mundo, empoderando a las comunidades como líderes de innovación social con enfoque étnico-cultural, desde tres dimensiones fundamentales para visibilizar y dignificar sus historias, generando un cambio social y fortaleciendo la cultura de paz:

- ✓ Empoderamiento político y social: promoviendo la participación ciudadana, el liderazgo comunitario y la incidencia en políticas públicas (Freire, 1970).
- ✓ Empoderamiento económico: fortaleciendo capacidades en emprendimiento social y acceso a oportunidades laborales sostenibles (Sen, 1999).
- ✓ Empoderamiento cultural y comunicativo: rescatando y visibilizando narrativas propias que fortalezcan la identidad étnico-cultural de la región (Hall, S., Nixon, S., & Evans 2024).

La Corporación busca dignificar historias y promover el cambio social a través de procesos de comunicación estratégica y formación integral para las vocerías.

- ❖ *Plan Estratégico (PE):* Potenciar a la Corporación La Voz del Pacífico como un centro líder de innovación social con enfoque étnico-cultural, fortaleciendo su capacidad organizativa, económica y operativa para implementar estrategias sostenibles que maximicen su impacto en el desarrollo humano integral, la inclusión y la transformación social del Pacífico colombiano y el mundo.

## **5.2. Visión**

- ❖ *Corporación La Voz del Pacífico:* convertirse en el primer y principal Centro de Innovación Social con enfoque étnico-cultural en el Pacífico colombiano desde el 2025 al 2030, liderando procesos de incidencia, reconocimiento y desarrollo en el territorio.
- ❖ *Plan Estratégico (PE):* posicionar a la Corporación La Voz del Pacífico como una organización modelo de sostenibilidad e impacto social en Colombia y el mundo, reconocida por su liderazgo en la construcción de comunidades inclusivas, resilientes y empoderadas mediante soluciones innovadoras y sostenibles, en un horizonte de cinco años (2025-2030).

## **5.3. Objetivos de la Corporación La Voz del Pacífico**

### **5.3.1. Objetivo general**

Formular un plan estratégico para mejorar la competitividad social y organizacional de la Corporación La Voz del Pacífico, fortaleciendo su capacidad operativa, su modelo de sostenibilidad y su posicionamiento dentro del ecosistema de innovación social en el Pacífico colombiano.

En el contexto de organizaciones del tercer sector, la competitividad no se mide en términos de rentabilidad económica, sino en su capacidad para generar impacto social sostenible y diferenciado (Eisinger, 2002). Según Porter (1990), la competitividad en este tipo de entidades radica en la capacidad de generar valor agregado para sus comunidades, desarrollar estrategias innovadoras y fortalecer alianzas estratégicas con actores clave. De acuerdo con Barney (1991), la teoría de los recursos y capacidades indica que las organizaciones sociales deben optimizar sus activos tangibles e intangibles para mejorar su desempeño y su impacto en el territorio.

### **5.3.2. Objetivos específicos:**

- Brindar herramientas para formar líderes comprometidos con la transformación social.
- Crear y fortalecer entornos culturales inclusivos y sostenibles.
- Desarrollar estrategias innovadoras de sostenibilidad para garantizar un impacto duradero.

### **5.4. Plan Estratégico (PE)**

- Incrementar la diversificación de ingresos mediante estrategias de monetización y desarrollo de servicios diferenciados.
- Consolidar una estructura organizativa sólida que mejore la eficiencia y el rendimiento de las operaciones internas.
- Diseñar e implementar un portafolio estratégico de proyectos y/o servicios que potencien la autosostenibilidad y maximice el impacto en las comunidades del Pacífico.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales para fortalecer las capacidades y recursos de la corporación.

- Promover la visibilidad y el posicionamiento de la corporación como un referente en gestión de paz, innovación social y cultural.

### **5.5. Estrategias operacionales**

- I. *Desarrollo de un modelo de negocio diversificado*: diseñar líneas de servicios y productos claros, diferenciando las áreas de acción como la productora de comunicaciones y audiovisuales y los proyectos de proyección social.
- II. *Fortalecimiento de capacidades internas*: implementar programas de formación continua para el equipo, optimizando su desempeño en gestión, liderazgo y ejecución de proyectos.
- III. *Optimización de recursos y procesos*: implementar herramientas de planeación y monitoreo para garantizar la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa.
- IV. *Alianzas estratégicas y redes de colaboración*: expandir el alcance mediante alianzas público-privadas y acuerdos con organizaciones nacionales e internacionales.
- V. *Innovación en comunicación y tecnología*: potenciar el uso de plataformas digitales y tecnologías para amplificar el impacto de los proyectos y mejorar la conectividad con las comunidades.
- VI. *Sostenibilidad ambiental y social*: integrar prácticas sostenibles en todos los proyectos, promoviendo el cuidado del medio ambiente y la inclusión social.
- VII. *Monitoreo y evaluación*: implementar sistemas de seguimiento para medir el impacto social, económico y cultural de las iniciativas, garantizando su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## 6. Metodología

El enfoque de esta investigación se alinea a una revisión sistemática de la situación y problemática organizacional de la Corporación La Voz del Pacífico, a través de información documental, estados financieros y recopilación de información de directivos y colaboradores. A partir de esto, se dispuso de un método que permite identificar la naturaleza y el contexto de la problemática de la Corporación e identificar las causas y los efectos.

Para tal fin se utilizó el árbol de problemas, ya que permite la organización de grandes cantidades de información sobre un problema específico además de determinar y aumentar la probabilidad de identificar las causas principales (González-Muñoz et al., 2023).

También se optó por el uso de la matriz FODA. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consisten en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007). Con este análisis se aprecia, el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Thompson y Strikland, 1998), y permite la formulación o elaboración de estrategias para la Corporación.

Además, se eligió el enfoque de marco lógico como una herramienta analítica, de presentación y gestión, que ayuda a los planificadores y gerentes en el análisis de la situación actual de las organizaciones (USAID, 2003)

Estas metodologías, en conjunto con la gestión del conocimiento adquirida en la Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad, no solo permitirán comprender las raíces del

problema, sino que garantizarán un enfoque integral para la obtención de datos precisos y el desarrollo de soluciones efectivas.

La elección de estas herramientas metodológicas se fundamenta en su eficacia para el análisis y resolución de problemáticas organizacionales en el ámbito social y comunitario. Según Bryson (2018), la planificación estratégica en organizaciones sin fines de lucro debe basarse en metodologías que permitan un diagnóstico claro de la situación actual y la formulación de estrategias sostenibles a largo plazo. La combinación de estas herramientas metodológicas permite identificar factores internos y externos que afectan a una organización, analizar la causalidad de los problemas y estructurar intervenciones estratégicas de manera lógica y sistemática (Ortegón et al., 2005). Y, la elección de estas herramientas responde a criterios como:

- ✓ Capacidad para integrar análisis interno y externo (Matriz FODA).
- ✓ Identificación de relaciones causa-efecto dentro de la problemática organizacional (Árbol de Problemas).
- ✓ Estructuración clara y coherente de los objetivos y estrategias de intervención (Marco Lógico).

Cada una de estas metodologías ha sido validada en estudios previos sobre sostenibilidad organizacional y gestión estratégica en el tercer sector (Sánchez, 2004; Hernández-Hernández & Garnica-González, 2015; Ortegón et al., 2005), lo que justifica su relevancia en el presente estudio para crear el plan estratégico. En ese orden de ideas, se muestran a continuación cada una de ellas:

## **6.1. Matriz FODA**

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una de las herramientas más utilizadas en la gestión estratégica para el diagnóstico situacional de una organización. Este análisis permite evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con el fin de desarrollar estrategias efectivas de mejora y mitigación de riesgos (Sánchez, 2004).

Según Gurel & Tat (2017), la Matriz FODA proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo que las organizaciones sin fines de lucro identifiquen sus ventajas competitivas y áreas de mejora. En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, esta herramienta facilitará la identificación de aspectos clave para fortalecer su modelo de sostenibilidad y expandir su impacto en el territorio.



Figura 1 - Matriz FODA

*Nota: Elaboración Propia*

## 6.2.Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta de diagnóstico ampliamente utilizada en la gestión de proyectos sociales y planificación estratégica. Su propósito es identificar, descomponer y visualizar las relaciones causa-efecto de una problemática central, facilitando la comprensión de

los factores subyacentes que afectan el desempeño organizacional (Hernández-Hernández & Garnica-González, 2015).

De acuerdo con Gasper (2000), el uso del árbol de problemas en la gestión estratégica permite priorizar acciones al revelar las causas fundamentales de un problema organizacional, en lugar de enfocarse únicamente en sus síntomas. En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, esta metodología ayudará a identificar con precisión los elementos que contribuyen a la incertidumbre financiera y organizacional, orientando la toma de decisiones hacia estrategias efectivas y sostenibles.

### **6.2.1. Identificación de problemas**

En este ítem, se presenta un listado de los posibles problemas a los que podría enfrentarse la Corporación La Voz del Pacífico. Estos problemas abarcan diversas áreas que afectan tanto la operatividad interna como la capacidad de la organización para cumplir su misión y objetivos.



Figura 2 - Infografía de Identificación de Problemas

Nota: Elaboración Propia

### 6.2.2. Problema Central:

El problema central del que se desprenden otras características y condiciones que afectan a la Corporación La Voz del Pacífico es la inestabilidad o incertidumbre financiera, un desafío que limita la capacidad para la toma de decisiones, mantener la continuidad de sus programas, retener talentos y expandir su impacto en nuevas áreas.

### **6.2.3. Causas**

Las causas del problema central se dividen en directas e indirectas, con el objetivo de identificar las raíces que deben ser abordadas para resolver el problema.

#### ***6.2.3.1. Causas Directas:***

- 1) Limitación en la generación de ingresos propios: La corporación no ha logrado desarrollar suficientes productos o servicios que generen ingresos sostenibles. Esto se debe, en parte, a un mercado local limitado y poco receptivo, y a la alta competencia con otros entes por recursos limitados.
- 2) Alianzas estratégicas sostenibles: Actualmente la corporación depende mayoritariamente de la gestión de subvenciones y donaciones, lo que genera que, en primera medida, parte de su impacto y accionar deba adaptarse a las dinámicas organizativas de estos entes, sin considerar que se encuentran en competencia con otras ONGS por recursos limitados, de los cuales pueden ser beneficiados o no. Pero, si lograsen tener alianzas estratégicas sólidas y sostenibles, esto les permitiría garantizar la sostenibilidad, el funcionamiento, alcance e impacto de proyectos y acciones específicas.

#### ***6.2.3.2. Causas Indirectas:***

- 1) Mercado local limitado: El mercado en Quibdó-Chocó y en la región del Pacífico Colombiano es pequeño, con baja capacidad adquisitiva y con interés en los servicios que la corporación ofrece actualmente, pero no dispuestos a pagar lo que realmente valen.
- 2) Poca diversificación de fuentes de financiamiento: La corporación ha dependido históricamente de un número reducido de fuentes de financiamiento, lo que la hace vulnerable a cambios en las políticas o prioridades de estos financiadores.

- 3) Visibilidad y posicionamiento: La corporación tiene buena presencia en su zona de impacto principal, pero limitada fuera de esta, lo que dificulta la atracción de nuevas fuentes de financiamiento y la ampliación de su base de clientes o beneficiarios.

#### **6.2.4. Efectos**

Los efectos del problema central se manifiestan tanto a corto como a largo plazo, impactando negativamente en la capacidad operativa y la sostenibilidad de la corporación.

##### ***6.2.4.1. Efectos Directos:***

- 1) Interrupción de acciones y proyectos importantes: La falta de fondos estables ha llevado a la interrupción o suspensión de varios proyectos clave, afectando la continuidad y el impacto de las iniciativas de la corporación.
- 2) Alta rotación de personal: La incertidumbre financiera ha resultado en una alta rotación de personal, lo que afecta la eficiencia operativa y la moral del equipo.
- 3) Incapacidad para expandir programas: La falta de recursos financieros limita la capacidad de la corporación para expandir sus programas a nuevas áreas o comunidades, restringiendo su impacto potencial.

##### ***6.2.4.2. Efectos Indirectos:***

- 1) Pérdida de confianza entre los stakeholders: La incertidumbre financiera puede generar desconfianza entre los socios, financiadores y beneficiarios, afectando las relaciones y la colaboración futura.
- 2) Disminución del impacto social: La incertidumbre financiera y la incapacidad de mantener programas a largo plazo pueden reducir el impacto social de la corporación en las

comunidades que atiende. Esto podría llevar a una reducción en la percepción de la relevancia y efectividad de la corporación en el ámbito local y regional.

- 3) Riesgo de cierre o reducción significativa de operaciones: A largo plazo, si no se resuelve la falta de sostenibilidad financiera, la corporación podría enfrentar la necesidad de cerrar algunos de sus programas o incluso cesar sus operaciones por completo, lo que sería un golpe devastador para la comunidad a la que sirve.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



Figura 3 - Árbol de Problemas

Nota: Elaboración Propia

### **6.3.Marco Lógico**

El marco lógico es una herramienta de planificación utilizada en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, permitiendo organizar de manera estructurada los objetivos, indicadores, actividades y recursos de una intervención (Ortegón et al., 2005).

Según Crawford & Bryce (2003), el marco lógico es esencial para garantizar que las intervenciones estratégicas sean coherentes y estén alineadas con los objetivos organizacionales. En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, esta herramienta será clave para estructurar un modelo de sostenibilidad que permita la diversificación de fuentes de financiamiento y la optimización de procesos operativos.



Figura 4 - Marco Lógico

Nota: Elaboración Propia

El uso de la matriz FODA, el árbol de problemas y el marco lógico proporciona una base sólida para el análisis y la resolución de la problemática organizacional en la Corporación La Voz del Pacífico. Estas herramientas han sido ampliamente validadas en la gestión estratégica y han demostrado ser efectivas para diagnosticar, planificar y ejecutar intervenciones sostenibles en organizaciones del tercer sector.

Con esta combinación metodológica, la Corporación estará mejor equipada para enfrentar sus desafíos financieros y organizativos, asegurando su sostenibilidad y relevancia a largo plazo en la transformación del Pacífico colombiano.

## **7. Propuesta Estratégica de implementación**

La Corporación La Voz del Pacífico se enfrenta a una problemática crucial: Inestabilidad o incertidumbre financiera. Esta situación limita no solo su capacidad para mantener sus actuales programas y actividades, sino también para expandir su impacto y alcanzar su visión de convertirse en un Centro de Innovación Social con enfoque étnico-cultural en el Pacífico colombiano. A partir de las competencias adquiridas durante la Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad, se desarrollan varias alternativas estratégicas para abordar este desafío de manera integral.

### **7.1. Identificación y Evaluación de Alternativas**

### **7.1.1. Alternativa 1: Diversificación de Fuentes de Ingresos**

La diversificación de fuentes de ingresos se centra en la creación de nuevas líneas y estrategias de negocio que generen ingresos sostenibles para la corporación. Esta alternativa incluye:

- Desarrollo de programas de formación en liderazgo, comunicación y empoderamiento comunitario, dirigidos tanto a individuos como a organizaciones.
- Ofrecimiento de servicios de consultoría en áreas de especialización de la corporación, como la comunicación estratégica, la gestión de proyectos con enfoque social y la innovación cultural.
- Expansión de la oferta cultural y artística mediante la producción de eventos, talleres, y la creación de productos culturales con valor comercial, aprovechando la riqueza cultural del Pacífico colombiano.
- Ampliación y renovación de servicios de producción audiovisual, multimedia, fotográficos, sonoros y comunicativos.

#### ***7.1.1.1. Oportunidades y Fortalezas***

- Aprovechamiento de la experiencia existente: La corporación ya cuenta con un historial exitoso en la formación y el empoderamiento, lo que facilita la creación de programas de formación pagados y servicios de consultoría.
- Capitalización de la reputación de la corporación: La buena imagen de la corporación puede ser utilizada para atraer a clientes y aliados estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional.

- Contribución a la sostenibilidad: Generar ingresos propios reducirá la dependencia de subvenciones y donaciones, proporcionando estabilidad financiera a largo plazo.

#### ***7.1.1.2. Limitaciones y Restricciones***

- Recursos iniciales: El desarrollo de nuevos productos y servicios requiere una inversión inicial en infraestructura, personal y marketing.
- Competencia: El mercado de servicios educativos y consultoría es competitivo; la corporación necesitará diferenciarse claramente para captar un segmento significativo del mercado.
- Capacidad del mercado local: En Quibdó y otras zonas del Pacífico colombiano, la capacidad adquisitiva es limitada, lo que podría restringir la demanda local de estos nuevos productos y servicios.

#### ***7.1.1.3. Costos y Beneficios***

- Costos: Desarrollo de contenido, capacitación del personal, costos de marketing y promoción, infraestructura necesaria para ofrecer nuevos servicios.
- Beneficios: Incremento en los ingresos propios, fortalecimiento financiero, reducción de la dependencia de fuentes externas de financiamiento, y mayor capacidad para invertir en el desarrollo de la comunidad.

#### ***7.1.1.4. Ventajas y Desventajas***

- Ventajas: Aumenta la autonomía financiera de la corporación, permite la expansión de programas con ingresos generados internamente, y fortalece la conexión con la comunidad a través de productos y servicios relevantes.

- Desventajas: Requiere tiempo para ver resultados significativos, riesgo de no alcanzar los ingresos proyectados, y posible saturación del equipo en la gestión de múltiples líneas de negocio.

### **7.1.2. Alternativa 2: Alianzas Estratégicas, Cooperación Internacional y Crowdfunding**

Esta alternativa se basa en la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas con ONGs, organizaciones nacionales e internacionales, entidades gubernamentales y el sector privado. Estas alianzas tienen el potencial de proporcionar recursos financieros, técnicos y humanos que podrían contribuir significativamente a la sostenibilidad y expansión de la corporación.

#### ***7.1.2.1.Oportunidades y Fortalezas***

- Acceso a recursos adicionales: Las alianzas pueden proporcionar financiamiento, asistencia técnica, y acceso a redes nacionales e internacionales que serían difíciles de alcanzar por sí solos.
- Fortalecimiento institucional: La colaboración con organizaciones más grandes y bien establecidas puede contribuir al desarrollo organizativo, mediante la transferencia de conocimientos y mejores prácticas.
- Expansión del impacto: A través de alianzas y estrategias de crowdfunding, la corporación puede expandir su alcance y visibilidad, tanto a nivel nacional como internacional.

#### ***7.1.2.2.Limitaciones y Restricciones***

- Dependencia de aliados: Existe el riesgo de que la corporación se vuelva dependiente de las políticas y prioridades de las organizaciones aliadas.

- Compromisos y alineación estratégica: No todas las alianzas propuestas pueden estar completamente alineadas con la misión y visión de la corporación, lo que podría generar conflictos de intereses o desvío de objetivos.

#### **7.1.2.3. Costos y Beneficios**

- Costos: Tiempo y recursos dedicados a identificar, negociar, y gestionar alianzas, posibles costos legales o contractuales, y la inversión necesaria para cumplir con los requisitos de los socios.
- Beneficios: Mayor estabilidad financiera, acceso a recursos especializados y asistencia técnica, expansión de la influencia y alcance de la corporación, y oportunidades para el crecimiento organizacional.

#### **7.1.2.4. Ventajas y Desventajas**

- Ventajas: Reducción de la vulnerabilidad financiera, acceso a experiencia y recursos externos, y ampliación del impacto de la corporación a través de esfuerzos conjuntos.
- Desventajas: Complejidad en la gestión de múltiples alianzas, posible desvío de la misión original, y dependencia de socios que podrían cambiar sus prioridades o retirarse en el futuro.

### **7.1.3. Alternativa 3: Reestructuración Estratégica Organizativa**

La reestructuración organizativa implica revisar y optimizar la estructura interna de la corporación para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de recursos. Esto puede incluir:

- Revisión y clarificación de roles y responsabilidades dentro del equipo, asegurando que cada miembro esté alineado con la misión y visión de la organización.

- Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación más robustos que permitan un seguimiento continuo del desempeño y la efectividad de los proyectos.
- Optimización de procesos internos para reducir costos y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos.

#### ***7.1.3.1.Oportunidades y Fortalezas***

- Mejora de la eficiencia interna: Al optimizar los procesos y clarificar roles, la corporación puede operar de manera más efectiva, reduciendo costos y mejorando la productividad.
- Alineación estratégica: La reestructuración permitirá que la organización se adapte mejor a los desafíos actuales, alineando todos los esfuerzos con los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Mayor capacidad de respuesta: Una estructura organizativa más eficiente permitirá a la corporación adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno operativo y aprovechar nuevas oportunidades.

#### ***7.1.3.2.Limitaciones y Restricciones***

- Resistencia al cambio: Es posible que algunos miembros del equipo se resistan a los cambios, lo que podría generar tensiones internas y afectar la cohesión del grupo.
- Costos iniciales: La reestructuración puede implicar costos adicionales en términos de consultoría, formación y tiempo invertido en la transición.

#### ***7.1.3.3.Costos y Beneficios***

- Costos: Consultoría para rediseñar la estructura organizativa, capacitación para el personal en nuevas funciones y procesos, y tiempo dedicado a la implementación.

- Beneficios: Reducción de costos operativos, mayor eficiencia en la gestión de proyectos, mejora en la retención de personal, y una estructura más alineada con los objetivos de la organización.

#### ***7.1.3.4. Ventajas y Desventajas***

- Ventajas: Optimización de los recursos, mejora en la cohesión y moral del equipo, y mayor capacidad para ejecutar proyectos de manera efectiva.
- Desventajas: Riesgo de interrupción temporal en las operaciones durante el proceso de reestructuración y la necesidad de manejar cuidadosamente la transición para evitar la pérdida de talento.

Para la implementación exitosa de la Planeación Estratégica es de gran importancia realizarla con eficiencia, por ello se deben tener en cuenta recomendaciones para tener éxito con el PE, porque de eso depende que se ejecuten. Por lo que se deben tener en cuenta pasos como: una comunicación efectiva, el compromiso de la alta dirección, el trabajo en equipo y la alineación de los procesos y procedimientos de JMD La Voz con la estrategia general la Corporación.

#### **7.2. Comunicación de las Estrategias**

La comunicación efectiva es crucial para garantizar la implementación exitosa de la planeación estratégica, ya que permite que todos los niveles de la organización comprendan los objetivos y las acciones a seguir. Según Mintzberg (1987), la comunicación estratégica debe ser clara, oportuna y bidireccional, permitiendo que los colaboradores no solo reciban

información, sino que también retroalimenten el proceso con sus observaciones y propuestas. En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, se recomienda establecer un plan de comunicación interno que incluya reuniones periódicas, boletines informativos y plataformas digitales que faciliten la difusión de las estrategias y generen un sentido de pertenencia en el equipo. Además, la creación de espacios para el diálogo abierto y participación refuerza el compromiso colectivo hacia el éxito del plan.

### **7.3. Compromiso de la Alta Dirección**

El compromiso de la alta dirección es un pilar fundamental en la ejecución de estrategias organizacionales. Como señala David (2008), los líderes deben ser los principales promotores del cambio, asegurándose de que los recursos necesarios estén disponibles y alineando las decisiones gerenciales con los objetivos estratégicos. En la Corporación, la alta dirección debe actuar como modelo a seguir, demostrando compromiso mediante acciones concretas, como la supervisión de los avances del plan estratégico, la promoción de una cultura organizacional basada en la colaboración y la priorización de recursos para las iniciativas más relevantes. Este liderazgo no solo genera confianza en el equipo, sino que también impulsa una ejecución más eficaz de las estrategias.

### **7.4. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es un elemento central en la implementación de estrategias, ya que permite integrar diversas perspectivas y habilidades en un esfuerzo coordinado. Goodstein et

al. (1998) destacan que los equipos cohesionados son más efectivos al enfrentar desafíos organizacionales complejos. En la Corporación La Voz del Pacífico, es fundamental fomentar una cultura de colaboración a través de dinámicas grupales, talleres de fortalecimiento de habilidades y sistemas de reconocimiento que premien el esfuerzo colectivo. La creación de equipos interdepartamentales también facilita la alineación de metas específicas con los objetivos estratégicos generales, promoviendo un ambiente de apoyo mutuo y corresponsabilidad.

### **7.5.Alineación de Procesos y Procedimientos**

La alineación de los procesos internos con las estrategias generales garantiza la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. Según Amorocho et al. (2010), la integración de los procedimientos organizativos con las metas estratégicas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita la evaluación de los resultados obtenidos. En la Corporación, se sugiere realizar una auditoría interna de los procesos actuales, identificar desajustes y diseñar políticas que aseguren una mayor alineación. Además, el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá monitorear el progreso de las iniciativas, ajustando los procedimientos cuando sea necesario para mantener el rumbo hacia los objetivos establecidos.

Igualmente, en el marco de la Planeación Estratégica y con el propósito de optimizar recursos y fomentar un ambiente propicio en la Corporación se propone desarrollar un Cronograma con las fases de planificación, ejecución y evaluación para los próximos periodos.

*Tabla 2 - Cronograma de Actividades*

<b><i>Fase</i></b>	<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>
<i>Planificación</i>	Definir objetivos estratégicos, herramientas y metodologías	15/01/2025	28/02/2025	Dirección
<i>Ejecución</i>	Implementar las estrategias definidas	14/02/2025	31/08/2025	Dirección y Líderes de Proyectos
<i>Ejecución</i>	Monitorear la ejecución	01/03/2025	30/09/2025	Coordinadores de Área
<i>Evaluación</i>	Evaluar resultados y ajustes	01/04/2025	30/12/2025	Dirección y Coordinaciones de área

## Conclusiones

El desarrollo de este trabajo logró cumplir con el objetivo central planteado: diseñar un plan estratégico que aborde de manera integral las problemáticas y/o retos identificados en la Corporación La Voz del Pacífico, promoviendo así su sostenibilidad y su capacidad de impacto social, cultural y territorial. Este proyecto se centró en responder a las necesidades específicas de la organización, combinando herramientas metodológicas sólidas como la Matriz FODA, el Árbol de Problemas y el Marco Lógico, que permitieron identificar y priorizar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta la Corporación en su entorno dinámico y variable, permitiendo proponer soluciones fundamentadas y aplicables.

Entre los principales aportes de este trabajo, destaca la propuesta de diversificación de fuentes de financiamiento como eje estratégico para reducir la dependencia de subvenciones externas y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo. Este enfoque, basado en un diagnóstico exhaustivo, no sólo busca fortalecer la capacidad operativa de la organización, sino también proporcionar una base sólida para la expansión de sus programas y la consolidación de su impacto en las comunidades vulnerables del Pacífico colombiano. Adicionalmente, la mejora de la estructura organizacional y la alineación de procesos con los objetivos estratégicos promueven una cultura de trabajo colaborativo y una gestión eficiente de recursos.

A nivel conceptual, este proyecto refuerza la importancia de la planeación estratégica como herramienta fundamental para el fortalecimiento organizacional en contextos de alta vulnerabilidad. Al mismo tiempo, propone un modelo replicable que pueda adaptarse a otras

organizaciones del sector social y público, ofreciendo así un aporte significativo tanto a la teoría como a la práctica, a la gestión estratégica y la innovación social; estas soluciones no sólo abordan los problemas inmediatos de la Corporación, sino que también sientan las bases para su posicionamiento como un referente en empoderamiento territorial, comunicación asertiva e incidencia en la construcción de paz.

No obstante, se reconocen ciertas limitaciones inherentes a este trabajo; Puesto que la implementación exitosa del plan estratégico propuesto dependerá de factores externos, Como la capacidad de la organización para generar alianzas estratégicas sostenibles y la adaptación a fluctuaciones del entorno económico y social. Asimismo, El alcance del análisis se centró específicamente en la Corporación La Voz del Pacífico, lo que sugiere la necesidad de estudios comparativos futuros que puedan ampliar la comprensión de las dinámicas y desafíos compartidos por organizaciones similares.

Finalmente, el proyecto destaca las posibilidades de innovación en la gestión estratégica y el impacto que pueden generar enfoques integrales y adaptativos. La Voz del Pacífico, con la implementación de este plan, está mejor posicionada para cumplir con su misión de transformar las narrativas del territorio, fortalecer el tejido social y empoderar a las comunidades desde una perspectiva étnica y culturalmente pertinente. Este esfuerzo representa una contribución tangible al desarrollo social sostenible del Pacífico colombiano y un ejemplo inspirador de cómo las organizaciones pueden superar desafíos estructurales a través de la planeación estratégica bien fundamentada y la colaboración efectiva.

Este trabajo no solo culmina en soluciones prácticas para los problemas identificados, sino que integró estrategias sostenibles y modelos de intervención innovadores. La innovación social, entendida como la capacidad de desarrollar nuevas soluciones a problemáticas estructurales en

contextos de alta exclusión y desigualdad (Mulgan, 2006), se refleja en la formulación del presente plan estratégico, que combina enfoques de diversificación financiera, alianzas estratégicas y fortalecimiento organizacional para garantizar la sostenibilidad y el impacto de la Corporación La Voz del Pacífico.

De acuerdo con Nicholls & Murdock (2012), la innovación social no solo implica la creación de nuevos productos o servicios, sino también la implementación de modelos organizacionales que transformen dinámicas tradicionales y generen valor social a largo plazo. En el caso de la Corporación La Voz del Pacífico, el diseño de estrategias de generación de ingresos a partir de la identidad cultural del territorio, el fortalecimiento de redes de cooperación y la estructuración de un modelo de comunicación con impacto social, representan ejemplos concretos de innovación social aplicada.

Además, la innovación social es clave en la construcción de resiliencia territorial y en la generación de oportunidades en comunidades que históricamente han enfrentado barreras para el desarrollo económico y social. Según Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010), las iniciativas de innovación social tienen un mayor impacto cuando se integran a ecosistemas colaborativos, involucrando actores diversos en la solución de problemáticas compartidas. Esto se evidencia en la propuesta de la Corporación, que busca articular esfuerzos con actores locales e internacionales para ampliar su incidencia y consolidarse como un modelo de transformación comunitaria.

Por lo tanto, la planificación estratégica presentada en este estudio no solo se orienta a solucionar las dificultades internas de sostenibilidad de la Corporación, sino que también contribuye a la consolidación de un modelo replicable de innovación social en el Pacífico colombiano. Esta propuesta posiciona a la Corporación La Voz del Pacífico como un referente en la generación de impacto social a través de modelos de intervención disruptivos, basados en la

cultura, la comunicación y el liderazgo territorial. La implementación efectiva de estas estrategias demuestra cómo la innovación social no solo puede responder a desafíos organizacionales, sino que también puede transformar de manera estructural la realidad de comunidades en condición de vulnerabilidad.

## Referencias

- Alcivar-Soria, E. E. (2021). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio*. Journal of Economic and Social Science Research, 1(4), 28–42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Alcivar-Soria, E. E. (2024). *Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Empresarial*. Revista Científica Zambos, 3(2), 31-47. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n2/16>
- Amorocho, H. J., Chadid, S. A. B., Ricardo, A. K. C., Ruiz, C. M. P., & Alean, M. G. Q. (s. f.). *Planeación estratégica de largo plazo: Una necesidad de corto plazo*. Recuperado 6 de febrero de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>
- Ansoff, I. H. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin Books.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Sostenibilidad financiera en ONG de América Latina*. BID Publications.
- Banco Mundial. (2021). *Reducir la desigualdad en América Latina: Retos y oportunidades*. Banco Mundial Publications.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Botero Chica, C. A. (2010, marzo 10). *El Chocó biogeográfico un tesoro de la naturaleza*. gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/choco-biogeografico-tesoro-naturaleza/>
- Botero Uribe, J. E. (2010). *Planeación Estratégica*. Universidad Icesi. <http://hdl.handle.net/10906/3832>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to*

- Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Cajiga, J. F. (2022, diciembre 5). *Liderazgo sostenible: Qué es y por qué es importante*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-sostenible-qu%C3%A9-es-y-por-importante-j-felipe/>
- Castano-Camacho, A. (2022). *¿Qué es el Chocó Biogeográfico?* Natural Press. <https://www.naturalpress.ca/que-es-el-choco-biogeografico/>
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: A method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363-373. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- de Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7912>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2022). *Desarrollo Regional y Local Pacífico: Desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental*. DNP. <https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Ordenamiento%20y%20Desarrollo%20Territorial/desarrollo-regional-y-local>
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Índice de pobreza multidimensional en Colombia*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/estudios%20economicos/382.pdf>
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge.
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-

130. <https://doi.org/10.1177/0899764002311005>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Estrada Álvarez, J., Jiménez, C. A., Moore Torres, C., Moreno Rubio, S., Naranjo, J. E., & Ordóñez Gómez, F. (2013). *Procesos socio-territoriales Pacífico: Itinerarios y tendencias*. ILSA. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/4682>
- Fraser, C., & Restrepo-Estrada, S. (1998). *Communicating for Development: Human Change for Survival*. Bloomsbury Academic.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Tierra Nueva.
- Gasper, D. (2000). Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*, 20(1), 17-28. [https://doi.org/10.1002/1099-162X\(200002\)20:1<17:AID-PAD89>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/1099-162X(200002)20:1<17:AID-PAD89>3.0.CO;2-5)
- Gómez López, D., & Suárez Espinosa, C. (2009). *El Pacífico Colombiano: Problemática regional e intervención del Gobierno Nacional en los últimos veinte años. 1987-2007*. Editorial Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3814>
- González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). *Árbol de problemas como base en la investigación*. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 12(23), 125-129.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *The Journal of International*

- Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hall, S., Nixon, S., & Evans, J. (2024). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. SAGE Publications.
- Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*, 50, 38-46.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=944443423006>
- JMD de la Voz. (2024). *Informe de Gestión y Evaluación de Impacto 2019-2024*. Corporación La Voz del Pacífico.
- Kliksberg, B. (2003). *Hacia una economía con rostro humano*. Fondo de Cultura Económica.
- López, L. A. (2012). *Gestión social y gobernanza en América Latina: Nuevas perspectivas para el desarrollo*. FLACSO.
- Ministerio de Ambiente. (2023). *Informe sobre la deforestación y contaminación en el Pacífico colombiano*. Gobierno de Colomb.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.  
[https://econpapers.repec.org/article/tprinntgg/v\\_3a1\\_3ay\\_3a2006\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a145-162.htm](https://econpapers.repec.org/article/tprinntgg/v_3a1_3ay_3a2006_3ai_3a2_3ap_3a145-162.htm)
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. NESTA.

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social Innovation. Blurring boundaries to reconfigure markets*. Springer.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.

<https://hdl.handle.net/11362/5607>

Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*.

Ponce T. H. (2007). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, 2(1), 1-16.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=189>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

<https://www.hup.harvard.edu/books/9780674000780>

Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Salamon, L. M. (2010). *The resilient sector: The future of nonprofits in America*. Brookings Institution Press. <https://www.brookings.edu/books/the-resilient-sector/>

Sánchez, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. degerencia.

<https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>

- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Serna Gómez, H. (2009). *Planeación y gestión estratégica: Teoría-metodología: incluye guía para el diagnóstico estratégico*. RAM Editores.
- Servaes, J. (Ed.). (2008). *Communication for Development and Social Change*. SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://sk.sagepub.com/book/edvol/communication-for-development-and-social-change/toc>
- Stanford PACS. (2022). *The nonprofit paradox: Financial sustainability vs. Impact*. Stanford University Press.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana
- UNESCO. (2009). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2015). *Decade for people of African descent 2015-2024: Promoting recognition, justice and development*. UNESCO Publishing.
- USAID (2003). *The Logical Framework Approach*. <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2003/ausguidelines->
- Wade, P. (2010). *Race and Ethnicity in Latin America*. Pluto Press.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctt183p73f>
- Yoguel, G., Borello, J. & Erbes, A. (2009). *Argentina: Cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación*. Revista de la CEPAL. doi:10.18356/e5f5bbbd-es