



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

*Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la fundación Tras La Perla de la América, ubicada en el Distrito de Santa Marta, Colombia*

Presentado por:

Carlos José Jaramillo Ríos

Bogotá, D.C. el 29/07/2024.



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

*Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la fundación Tras La  
Perla de la América, ubicada en el Distrito de Santa Marta, Colombia*

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Carlos José Jaramillo Ríos

Bajo la dirección de:

Clara Inés Pardo Martínez.

Bogotá, D.C. el 29/07/2024

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos.....  | 5  |
| Declaración de Originalidad y Autonomía.....  | 6  |
| Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....  | 7  |
| Lista de Figuras .....  | 8  |
| Lista de Tablas.....  | 9  |
| Anexos .....  | 10 |
| Resumen Ejecutivo.....  | 11 |
| Palabras clave .....  | 12 |
| Abstract.....   | 12 |
| Keywords.....   | 13 |
| Introducción.....   | 14 |
| 1. Descripción De La Situación Organizacional En El Que Se Enmarca La Solución A La Problemática. ....                          | 18 |
| 1.1. La Iniciativa Tras La Perla de la América.....   | 20 |
| 2. Situación Organizacional.....  | 22 |
| 3. Metodología Que Se Utilizará Para Resolver La Problemática Organizacional .....  | 24 |
| 4. Descripción de la Problemática Empresarial.....  | 29 |
| 4.1. Grupo 1: Estrategias de Colaboración y Planeación .....  | 29 |
| 4.2. Grupo 2: Gestión de Proyectos y Comunicación .....   | 30 |
| 4.3. Grupo 3: Estrategia y Finanzas.....  | 30 |
| 5. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para Dar Solución a la Problemática Empresarial..... | 33 |
| 5.1. Generación de Claridad Ante la Visión, Misión y Valores de la Organización... 33   | 33 |
| 5.2. Análisis Financiero Organizacional.....  | 36 |
| 5.3. Análisis DOFA .....  | 41 |
| 5.4. Procesos a Ser Ejecutados .....  | 46 |
| 5.5. Análisis de Tendencias .....   | 48 |
| 5.6. Tendencias a Tener en Cuenta.....  | 50 |
| 5.7. Diseño de la Estrategia .....  | 51 |
| 5.8. Marco Estratégico.....   | 54 |
| 5.9. Estructura Funcional.....  | 57 |

|       |                                      |    |
|-------|--------------------------------------|----|
| 5.10. | Plan de Acción.....                  | 58 |
| 5.11. | Hoja de Ruta 2024- 2027 .....        | 65 |
| 5.12. | Crecimiento Operativo .....          | 66 |
| 5.13. | Gestión Financiera.....              | 67 |
| 5.14. | Conclusiones y Recomendaciones ..... | 68 |
|       | Referencias .....                    | 70 |
|       | Anexos Técnicos .....                | 72 |

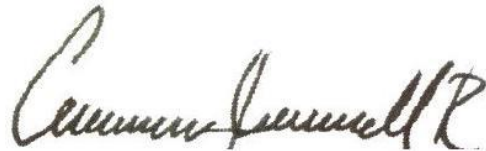
## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a la fundación Tras la Perla de la América, a su directora Isabel y a todo el equipo de trabajo, por su apertura y apoyo para la consolidación de este proyecto y por su trabajo incansable por el desarrollo sostenible de mi querida ciudad. A mi amada esposa y a mi hijo, por ser mi motivación y compañía siempre.

### **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 propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro 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.



Carlos José Jaramillo Ríos

Firmado en Bogotá, D.C. el 29/07/2024.

### **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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos José Jaramillo Ríos', written in a cursive style.

Carlos José Jaramillo Ríos  
Firmado en Bogotá, D.C. el 29/07/2024.

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Lienzo de tendencias. ....   | 26 |
| Figura 2. Metodología para declarar la misión, visión y valores. ....                | 33 |
| Figura 3. Costos de venta de Tras la Perla de la América 2015-2023.....              | 41 |
| Figura 4. Lienzo de tendencias de Tras la Perla de la América.....                   | 49 |
| Figura 5. Estrategia organizacional de Tras la Perla de la América. ....             | 57 |
| Figura 6. Estructura jerárquica de transición para Tras la Perla de la América. .... | 66 |
| Figura 7. Estructura jerárquica final para Tras la Perla de la América. ....         | 67 |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Resumen del impacto de Tras la Perla de la América (2015-2023). .....         | 36 |
| Tabla 2. Ingresos operacionales TLP 2015-2023 .....                                    | 38 |
| Tabla 3. Ingresos no operacionales TLP 2015-2023 .....                                 | 38 |
| Tabla 4. Recursos propios TLP 2015-2023 .....  | 38 |
| Tabla 5. Gastos operacionales de administración TLP 2015-2023 .....                    | 39 |
| Tabla 6. Relación de dimensiones y procesos a evaluar en la matriz DOFA de TLP. ....   | 41 |
| Tabla 7. Matriz de resultados del análisis DOFA de Tras la Perla de la América. ....   | 43 |
| Tabla 8. Matriz de priorización de procesos clave de Tras la Perla de la América. .... | 46 |
| Tabla 9. Matriz de convergencias estratégicas de soluciones. ....                      | 51 |
| Tabla 10. Marco estratégico propuesto para Tras la Perla de la América. ....           | 54 |
| Tabla 11. Plan de acción 2024 para Tras la Perla de la América. ....                   | 60 |
| Tabla 12. Hoja de ruta 2024- 2027 propuesta para Tras la Perla de la América. ....     | 65 |

## **Anexos**

Anexo 1. Agenda de las sesiones de grupos focales con aliados y beneficiarios.

Anexo 2. Metodología lluvia de ideas de palabras clave y declaraciones cortas.

Anexo 3. Metodología del ejercicio: historia narrativa y valores clave.

Anexo 4. Metodología de la sesión de visualización creativa y acciones futuras.

## **Resumen Ejecutivo**

*Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la fundación Tras La Perla de la América, ubicada en el Distrito de Santa Marta, Colombia*

Las organizaciones filantrópicas en Colombia representan una importante fuerza para el cambio social. El denominado “tercer sector de la economía” o sector solidario en el cual se circunscriben las fundaciones familiares y empresariales como es el caso de Tras la Perla de la América, en la región caribe colombiana, no está exento de desafíos para la maximización de su impacto y la efectividad de su accionar para la consecución de sus objetivos estratégicos y misionales. Tras ocho años de haberse constituido la fundación Tras la Perla de la América, iniciativa social del artista colombiano Carlos Vives y su esposa Claudia Elena Vásquez, surgen interrogantes en torno a cómo hacer frente al crecimiento de la organización y a una reevaluación profunda en torno a su modelo de acción y objetivos tanto estratégicos como operativos, ante un panorama de constante cambio tanto de las necesidades como expectativas de sus diferentes grupos de interés. Este proyecto propone el acompañamiento a la organización en el diseño de un marco estratégico 2024 - 2027 para el cual se empleó como enfoque analítico el “empezar por el por qué” y herramientas como entrevistas, grupos focales y la matriz DOFA para analizar la estrategia organizativa, así como las oportunidades y desafíos sobre los cuales enfocar los esfuerzos y recursos en los próximos años.

Este trabajo presenta como principales resultados el análisis organizacional sobre el cual se redefinieron los siguientes productos: la estrategia organizacional de la fundación, el marco estratégico 2024 y la hoja de ruta de Tras la Perla de la América 2024 – 2027.

### **Palabras clave**

Planificación estratégica, filantropía colombiana, fundación Tras la Perla de la América, Santa Marta.

### **Abstract**

Proposal of a strategic direction plan applied to the foundation Tras La Perla de la América, located in the District of Santa Marta, Colombia.

Philanthropic organizations in Colombia represent an important force for social change. The so-called "third sector of the economy" or solidarity sector, which includes family and business foundations such as Tras la Perla de la América, in the Colombian Caribbean region, is not exempt from the challenges of maximizing its impact and the effectiveness of its actions to achieve its strategic and mission objectives. Eight years after the foundation Tras la Perla de la América, a social initiative of the Colombian artist Carlos Vives and his wife Claudia Elena Vásquez, was established, questions arise about how to face the growth of the organization and a profound reevaluation of its action model and strategic and operational objectives, in a scenario of constant change in the needs and expectations of its different stakeholders.

This project proposes to accompany the organization in the design of a 2024-2027 strategic framework for which the "Start with Why" analytical approach and tools such as interviews, focus groups and the SWOT matrix was used to analyze the organizational strategy, as well as the opportunities and challenges on which to focus efforts and resources in the coming years.

This work presents as main results the organizational analysis on which the following products were redefined: the organizational strategy of the foundation, the strategic framework 2024 and the roadmap of Tras la Perla de la América 2024 - 2027.

### **Keywords**

Strategic planning, Colombian philanthropy, Tras la Perla de la América Foundation, Santa Marta.

## Introducción

En el entramado dinámico de la filantropía colombiana, las organizaciones sin ánimo de lucro representan una fuerza motriz para el cambio social. Según el informe "Perfiles de filantropía personal en España del año 2020" de Caixa Bank, (LA CAIXA, 2023) la acción filantrópica se erige como un elemento distintivo de un gran número de familias empresarias, arraigándose en sus valores y propósitos a largo plazo. Este fenómeno se replica de manera significativa en Colombia, donde diversas iniciativas filantrópicas se alinean con la aspiración de generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades donde tienen incidencia.

Dentro de este panorama, se sitúa la iniciativa Tras la Perla de la América, liderada por el reconocido artista Carlos Vives y su esposa Claudia Elena Vásquez, que encapsula este compromiso filantrópico como un componente esencial de su misión de convertirse en un motor articulador de la transformación social y desarrollo sostenible de Santa Marta y la región del Magdalena Grande<sup>1</sup> (Tras La Perla de la América, 2022). La experiencia acumulada por Tras la Perla de la América en sus años de operación y su capacidad para movilizar recursos y colaboraciones estratégicas, resaltan su importancia en el paisaje filantrópico del caribe colombiano.

Desde su constitución en 2015, Tras la Perla de la América ha desplegado esfuerzos significativos en diversas áreas de acción, desde la gestión de infraestructuras sociales para el

---

<sup>1</sup> Denominación historiográfica que hace referencia al territorio conformado por los actuales departamentos del César, la Guajira y el Magdalena, históricamente denominados la provincia de "Santa Marta", empleada por los líderes de la iniciativa Tras la Perla de la América, para describir su área de influencia.

fortalecimiento de la identidad cultural y la educación en el barrio Pescaíto de Santa Marta hasta la preservación del entorno natural de la Ciénaga Grande de Santa (Tras La Perla de la América, 2019). Sin embargo, la transición desde sus primeros años hasta alcanzar los ocho años de existencia ha demandado una gestión cuidadosa de recursos y una adaptación constante de su estrategia y estructura organizativa. Los retos se manifiestan en nuevas preguntas sobre la eficiencia operativa y las prioridades a medida que el alcance e impacto de la organización se amplían. A su vez, la sostenibilidad financiera y la gestión de recursos se han vuelto imperativas en esta fase de crecimiento, mientras que mantener el enfoque en los objetivos iniciales de desarrollo comunitario se convierte en un desafío constante ante nuevas oportunidades y áreas de influencia. Otras cuestiones, que se presentan como preocupaciones estratégicas en esta etapa de consolidación, son la gestión de relaciones con diversas partes interesadas y la garantía de transparencia y responsabilidad en el manejo de la información. Estos desafíos organizacionales y de crecimiento resaltan la relevancia de abordar aspectos estratégicos y operativos en la planificación a largo plazo de Tras la Perla de la América y sirven como base para la formulación del problema que este proyecto busca resolver.

La problemática central que enfrenta la Fundación Tras La Perla de la América radica en la carencia de una estrategia corporativa que guíe de manera efectiva sus iniciativas y programas en los ejes territoriales de acción: barrio, ciudad y región. Esta falta de dirección estratégica ha generado una dispersión de esfuerzos y recursos, lo cual dificulta la maximización del impacto social y la consecución de los objetivos planteados.

La solución propuesta consiste en la implementación de un direccionamiento estratégico integral para la Fundación Tras La Perla de la América, mediante un marco estratégico sólido y

adaptativo que oriente su crecimiento de manera sostenible. Se busca, específicamente, mejorar la eficacia operativa, fortalecer la gestión de recursos, perfeccionar la medición del impacto social y optimizar las alianzas estratégicas. Al alinear estos objetivos con las necesidades particulares de la organización, se pretende potenciar la capacidad de Tras la Perla de la América para catalizar un cambio significativo y duradero en Santa Marta y el Magdalena Grande.

El objetivo de este proyecto fue el diseño de un marco estratégico que abarca elementos claves como la misión, visión, mapa de procesos, líneas estratégicas e indicadores de desempeño, que sirvan como guía para la toma de decisiones y la consecución eficiente de las metas de la iniciativa Tras la Perla de la América durante el periodo 2024-2027.

Para llevar a cabo este proyecto, se emplearon métodos y enfoques de planificación estratégica como el enfoque de pensamiento sistémico y el balance scorecard (Kaplan & Norton, 1996); además, se fomentó la participación activa de todos los grupos de interés de la fundación. Mediante la combinación de estas herramientas y enfoques, se evaluó integralmente la situación organizacional para la construcción de un marco estratégico pertinente y consecuente con los desafíos identificados.

La importancia de implementar esta solución radica en la necesidad imperante de la Fundación Tras La Perla de la América de consolidar sus esfuerzos y recursos para maximizar su impacto social. La falta de una estrategia clara ha llevado a una dispersión de acciones y a la dificultad de priorizar proyectos, lo cual ha limitado el potencial transformador de la fundación. Con un direccionamiento estratégico sólido, Tras La Perla de la América estará mejor preparada para superar sus desafíos organizativos y de crecimiento, permitiendo una gestión más eficiente de sus

recursos y una mayor efectividad en la consecución de sus objetivos sociales. Los beneficios de este direccionamiento se traducirán en un impacto social más significativo y sostenible en las comunidades que la fundación busca servir.

La ejecución de este proyecto estuvo condicionado a la colaboración activa y la plena participación de los miembros de la Fundación Tras La Perla de la América; así como la disposición y disponibilidad oportuna para compartir información relevante como informes de gestión, informes financieros, evaluaciones de proyectos anteriores y cualquier otro documento que contribuya a la comprensión integral de la organización.

Este documento se estructura en 5 secciones; inicia con la presente introducción, continua con la descripción del diagnóstico organizacional, luego se describe la metodología y problemática organizacional, se muestran las alternativas de solución y finaliza con las conclusiones.

## **1. Descripción De La Situación Organizacional En El Que Se Enmarca La Solución A La Problemática.**

Tras La Perla de la América (TLP) se enmarca en una realidad compleja y desafiante, donde comunidades locales, especialmente en la ciudad de Santa Marta, la región del Magdalena Grande y el Barrio Pescaíto, enfrentan una serie de desafíos socioeconómicos y culturales. Estos desafíos abarcan desde altos índices de pobreza hasta la preservación de la rica diversidad cultural y la sostenibilidad ambiental en una región llena de contrastes y potencialidades. La necesidad imperante radica en el desarrollo integral y sostenible de estas comunidades, donde la mejora de la calidad de vida, la preservación cultural y la promoción de modelos de desarrollo respetuosos con el entorno son aspectos cruciales para impulsar un cambio significativo y positivo. La fundación se enfrenta a esta necesidad con enfoques inclusivos, proyectos sostenibles y un compromiso profundo con el empoderamiento de las comunidades locales, trabajando en colaboración con diversos actores y promoviendo la sinergia entre recursos públicos y privados para marcar una diferencia perdurable en esta región de Colombia (Tras La Perla de la América, 2019).

El Magdalena está dividido en cinco subregiones, cada una compuesta por municipios con identidades propias y desafíos particulares. Con una población de aproximadamente 1.4 millones de habitantes, el departamento del Magdalena enfrenta un desafío socioeconómico considerable; de acuerdo con el estudio de Pobreza Monetaria en el Magdalena el 61.1% de la población vive en condiciones de pobreza monetaria. La economía local se basa en una combinación de actividades agrícolas, ganaderas, turísticas y portuarias. Cultivos como algodón, arroz, banano, palma africana y algunos frutales son importantes en la región. (DANE, 2023).

Además, en la Sierra Nevada de Santa Marta habitan cuatro pueblos indígenas (Arhuacos, Wiwas, Koguis y Kankuamos), cuyos estilos de vida y prácticas ancestrales están arraigados en una estrecha relación con la naturaleza. Estas comunidades indígenas preservan una riqueza cultural invaluable y promueven un modelo de vida basado en el respeto, la empatía y la sostenibilidad ambiental. Asimismo, Santa Marta ofrece una propuesta turística innovadora, centrada en el intercambio cultural respetuoso con estas comunidades, fomentando la comprensión de sus tradiciones y prácticas milenarias. Esta iniciativa busca un acercamiento auténtico a la historia y cultura de estos pueblos, y ha sido recibida como una oportunidad para un turismo más consciente y enriquecedor (Banco de la República en Colombia, 2021).

El ambiente político y económico en la región del Magdalena es un factor importante en la dinámica de la iniciativa Tras La Perla de la América. El departamento tiene una economía diversificada, pero la alta incidencia de pobreza y las desigualdades sociales representan retos significativos para el desarrollo integral de su población (Banco de la República en Colombia, 2021). El entorno político y gubernamental, junto con los cambios en las políticas públicas, tienen un impacto directo en las estrategias de desarrollo social y cultural que la iniciativa lleva a cabo en la región (Olano Mendoza & Fernández, 2020). En conjunto, este contexto diverso ofrece a Tras La Perla de la América una plataforma única para abordar desafíos complejos y colaborar con múltiples actores para el desarrollo sostenible, la preservación cultural y el empoderamiento de las comunidades locales en un esfuerzo por mejorar la calidad de vida en la región.

### **1.1. La Iniciativa Tras La Perla de la América**

Es una iniciativa sin ánimo de lucro que surgió en 2015 bajo la dirección del reconocido artista colombiano Carlos Vives y la empresaria Claudia Elena Vásquez. Su enfoque se centra en contribuir de manera significativa al desarrollo integral de Santa Marta y la región del Magdalena Grande (Tras La Perla de la América, 2019).

Esta organización ha apropiado un método colaborativo y multidisciplinario para abordar las necesidades de las comunidades a través de programas y proyectos sociales, culturales y ambientales. Su estrategia se fundamenta en el reconocimiento de la historia, fortalezas y necesidades locales. Identifican estas particularidades para posteriormente establecer una triangulación de recursos públicos y privados. Esta combinación permite desarrollar soluciones pertinentes y eficaces que cuentan con la participación activa de las comunidades (Tras La Perla de la América, 2019).

Los ejes territoriales de acción de la fundación son: el Barrio, la Ciudad y la Región. En el Barrio, se enfocan en consolidar el Gran Pescaíto<sup>2</sup> como un distrito cultural y creativo; los programas que implementan abarcan las líneas de educación, infraestructura social, medios de vida, arte y cultura, y salud integral. En la Ciudad, desarrollan proyectos que contribuyen al desarrollo integral de Santa Marta mediante la identificación de problemáticas y la articulación de actores públicos y privados para abordar estas necesidades sin una línea de acción específica. En la Región, se dedican al apoyo del desarrollo sostenible de la Ciénaga Grande de Santa Marta, considerando

---

<sup>2</sup> Definición ampliamente empleada por la fundación Tras la Perla de la América para describir a un gran sector de la zona norte de Santa Marta conformado por los barrios: Pescaíto, Villa Tabla, Olaya Herrera, Ensenada Olaya Herrera, San Martín, en el cual han focalizado su intervención en su eje territorial “barrio”.

la cultura anfibia y los pueblos palafitos para generar soluciones de infraestructura, medios de vida y educación acordes con su historia y tradiciones (Tras La Perla de la América, 2019).

Esta organización opera con una visión estratégica que reconoce y aprovecha las capacidades locales, se apoya en la colaboración de múltiples actores y busca establecer soluciones sostenibles y transformadoras en la región. Su compromiso con el fortalecimiento del tejido social, la infraestructura para el desarrollo y la preservación de los ecosistemas locales se refleja en su enfoque holístico y participativo dentro de los proyectos que implementan (Tras La Perla de la América, 2019).

## **2. Situación Organizacional**

En este contexto, se ha identificado una situación organizacional que requiere atención para potenciar el impacto positivo de la organización. La problemática detectada apunta a la necesidad de mayor coordinación e integración entre diferentes grupos responsables de estrategias de colaboración y planeación, gestión de proyectos y comunicación, así como del manejo de la información financiera de la fundación.

Con motivo de las inquietudes y necesidades que han surgido durante las reuniones de la junta directiva de Tras La Perla de la América, se ha identificado la necesidad de reorganizar y reestructurar la estrategia corporativa de la organización. A pesar de los ocho años de existencia de la fundación y de las operaciones exitosas en la ciudad de Santa Marta y el municipio de Ciénaga, donde se han logrado movilizar recursos significativos y alcanzar diversos logros, el impacto obtenido se ha visto limitado debido a la falta de líneas estratégicas claras y de un sistema de indicadores concretos que permitan medir los resultados obtenidos.

En calidad de miembro de la junta directiva, rol que ocupé hasta diciembre de 2023, con una comprensión profunda de la dinámica interna de la fundación así como de la importancia de contar con una estrategia corporativa sólida que guíe acciones futuras, propuse a los miembros fundadores, a los otros miembros de la junta directiva y al equipo operativo de Tras La Perla de la América; la posibilidad de llevar a cabo un proceso de reflexión estratégica, y usarlo como instrumento de investigación y análisis para desarrollar el proyecto.

Este proceso tuvo como objetivo desarrollar un nuevo marco estratégico que incluye la redefinición de elementos clave como la misión, visión, mapa de procesos, líneas estratégicas y la

implementación de indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de las acciones ejecutadas por Tras La Perla de la América. Lo anterior, con el fin de promover un pensamiento sistémico sobre el futuro de la fundación, mejorar la coordinación del equipo operativo, establecer estándares de desempeño, proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y mejorar la capacidad de Tras La Perla de la América para identificar nuevas oportunidades de acción.

Es relevante destacar que esta intervención cobra una gran importancia debido a las iniciativas y programas que Tras La Perla de la América está llevando a cabo en poblaciones vulnerables, como el Barrio Pescaíto en Santa Marta, reconocido por sus talentos deportivos y musicales, así como los territorios palafitos de la Ciénaga Grande de Santa Marta. A través de la música, el arte y la cultura; Tras La Perla de la América busca impactar positivamente en el desarrollo socioeconómico de estas comunidades, contribuyendo al crecimiento económico, social y cultural de la región.

### **3. Metodología Que Se Utilizará Para Resolver La Problemática Organizacional**

El enfoque de esta investigación se alinea a una revisión profunda de la situación histórica de Tras la Perla de la América a través de entrevistas con todos sus públicos de interés, la revisión documental de informes ejecutivos desde 2015 hasta 2023, el entendimiento de los estados financieros y los espacios de trabajo con el equipo de la fundación.

A partir de esta información se dispuso de una metodología que permitiera entender profundamente las necesidades de la organización, definir sus principales oportunidades de mejora, idear soluciones para los problemas críticos identificados y crear el plan de direccionamiento estratégico. En ese orden se planteó:

En primera medida, el ejercicio de generación de claridad ante la visión y misión de la organización, en el cual se enfrentan los principales objetivos de Tras la Perla de la América con los hitos logrados hasta el momento, y como estos se conjugan con su visión y misión. Para ejecutar este proceso se utilizaron herramientas propias a partir del marco analítico del libro “Start with Why” (Comenzar por el por qué) del Autor Simon Sinek, el cual emplea con ejercicios prácticos e ilustraciones el paso a paso del proceso para obtener un buen resultado. Algunas de las preguntas que establece este marco son ¿qué pasa si mi POR QUÉ suena poco realista?, ¿puedo tener más de un POR QUÉ?, ¿qué pasa si mis logros no coinciden con mi POR QUÉ?, ¿qué debo hacer?, ¿qué pasa si mi equipo no puede comprender o estar de acuerdo con nuestro POR QUÉ? (Sinek, 2009).

Posteriormente, se realizó un análisis financiero organizacional general, que permitiera entender de forma racional y objetiva cómo Tras la Perla de la América recibe financiamiento, sus históricos de ingresos, fuentes de financiación y el comportamiento de los mismos en el tiempo;

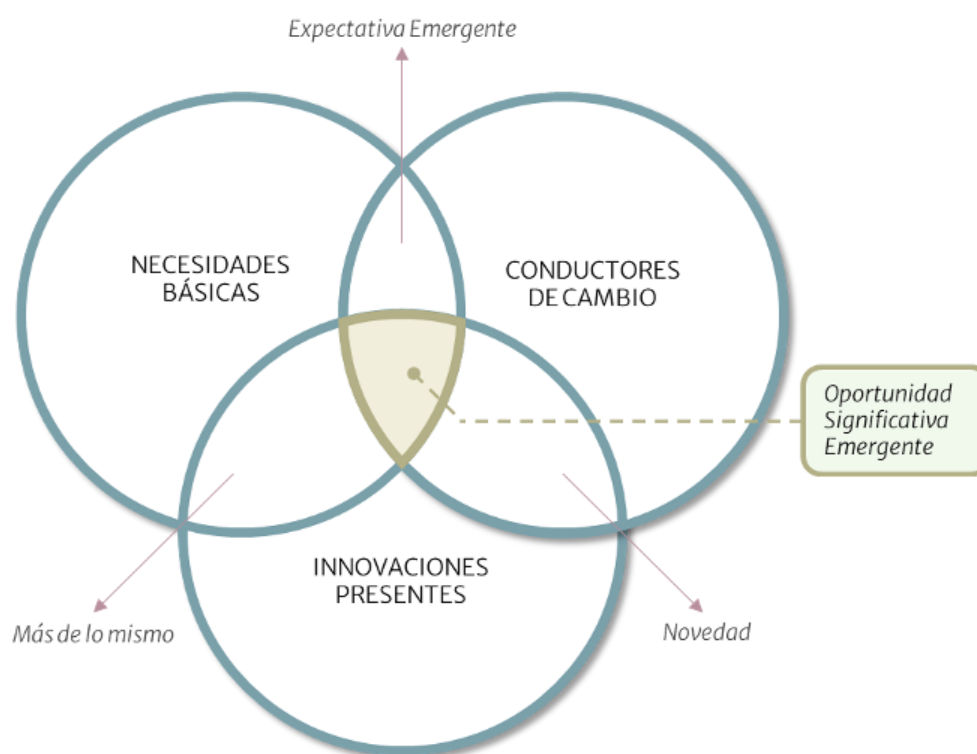
así como también, sus principales inversiones y reportes para finalmente analizar los estados financieros finales. Se sigue esta línea a partir del libro “Análisis Financiero aplicado bajo NIIF” (Anaya, 2018).

Ahora bien, como método de análisis general de procesos se utilizó una matriz DOFA, bajo la estrategia empresarial creada por Albert Humphrey, la herramienta incluye consideraciones tanto internas: “fortalezas” y “debilidades”, como externas “oportunidades” y “amenazas”. Las primeras representan un aspecto de una organización/entidad que le otorga a la organización una ventaja sobre la competencia. Las segundas son características de esa misma entidad que conducen a una desventaja relativa frente a la competencia. En cuanto a las consideraciones externas, “oportunidades” son realidades en el entorno más amplio que pueden ser explotadas en beneficio de la entidad. Mientras que, por otro lado, “amenazas” son realidades en el entorno más amplio que podrían generar problemas para la entidad. (Humphrey, 2012). Posterior a su implementación se realizó un contraste por cada proceso organizacional y una pregunta clave que conectara con el diseño de la estrategia; <<Debilidades: ¿Cómo mejorar?>>, <<Oportunidades: ¿Cómo aprovechar?>>, <<Fortalezas: ¿Cómo hacer más?>> y <<Amenazas: ¿Cómo hacerles frente?>>.

La condensación de las actividades relacionadas con la Matriz DOFA, permitió en el mismo orden alistar prioridades de ejecución, es decir, aquellos procesos que tendrían un alto impacto en un corto plazo. Esta interpretación se ha extraído de las herramientas con la priorización de "Eat That Frog!" (¿Come ese sapo!) de Brian Tracy. De acuerdo con el autor, el libro ofrece técnicas para identificar y abordar inicialmente las tareas más importantes y urgentes, lo que ayuda a maximizar la productividad en un corto período de tiempo.” (Management, 2022).

La siguiente parte del proceso de direccionamiento estuvo enfocado en el análisis de tendencias del sector en el cual se circunscribe la fundación. Las tendencias se pueden entender como comportamientos humanos que son empujados por fuerzas económicas, sociales, políticas, artísticas, climáticas u otras. Por lo cual, la fundación necesita hacer un análisis permanente de tendencias. (Equipo IDA, 2018). Se utilizaron las metodologías de Trendwatching, con su herramienta principal “Trend Canvas” (Lienzo de tendencias), la cuál se representa en la figura 1.

Figura 1. Lienzo de tendencias.



Fuente: Trendwatching

El lienzo de tendencias es un marco fácil de seguir que ayuda a desglosar y comprender cualquier tendencia del consumidor y luego aplicarla para lanzar innovaciones dirigidas al consumidor o usuario (TrendWatching, 2020). Con este análisis, se identificaron insumos para

poder establecer un diseño de estrategias lo bastante pertinentes, las cuales tuvieran en cuenta cómo el sector puede cambiar en un corto plazo.

Para este momento, con todos los insumos obtenidos de los procesos previos, se diseñó la estrategia organizacional para orientar, entre otros aspectos, la nueva misión y visión, los procesos internos que deben mejorarse de forma eficiente y rápida.

Para el diseño de la estrategia la definición de las prioridades de ejecución es crucial para avanzar en una alineación de los mismos mediante un proceso de convergencia y divergencia, “el pensamiento divergente es la capacidad de ofrecer ideas diferentes, únicas o variantes adherentes a un tema mientras que el pensamiento convergente es la capacidad de encontrar la solución "correcta" al problema dado” (Bronw, 2020). Entonces, para encontrar el diseño correcto es necesario aplicar ambos pensamientos alineados a la matriz DOFA planteada; en la cual, se tomaron todas las funciones contrastadas <<Debilidades: ¿Cómo mejorar?>>, <<Oportunidades: ¿Cómo aprovechar?>>, <<Fortalezas: ¿Cómo hacer más?>> y <<Amenazas: ¿Cómo hacerles frente?>>. Cabe aclarar que las estrategias a diseñar responden necesariamente a los tipos de procesos organizacionales; misionales, operacionales y de soporte.

Se condensó el desarrollo de las estrategias para establecer un marco de actuación, que en el corto plazo permite observar una ruta sobre la cual la fundación se puede mover en términos estratégicos. Para construir de forma estructural el marco de actuación estratégico fue necesario establecer mínimamente tres variables, una primera variable enfocada en definir la estrategia a partir de un título referenciado con una claridad desde su perspectiva procedimental hasta el sustento ejecutivo, es decir, por qué se crea la estrategia, luego fue necesario establecer una variable que indicase cómo conducir la estrategia para que tenga el efecto correspondiente al deseado y

finalmente una última variable que describe cómo cada uno de esos conductores se cumplirá a partir de actividades o acciones.

El último paso propuesto para terminar de establecer una estrategia estructurada, con unos fines adecuados y alineada con las necesidades puntuales de Tras la Perla de la América, fue el establecer una meta realista, estructurada, medible e indicadores con un alto nivel de objetividad. Para establecer estas metas, fue necesario entender cuáles herramientas, métodos y enfoques de seguimiento han funcionado a lo largo del tiempo y que tienen un gran grado de aceptación, como es el caso de los objetivos SMART (Steffens & Cadiat, 2016) y Objetivos y Resultados Claves (OKR) (Celen, 2012).

A partir del marco de actuación, metas e indicadores, se establece un presupuesto para determinar la viabilidad del direccionamiento estratégico, con un enfoque hacia la factibilidad de la estrategia. Se estableció como premisa de este proyecto que, la claridad de un plan de trabajo al cual asignarle un presupuesto no indica necesariamente un alto riesgo financiero, sino todo lo contrario, una inversión completamente inteligente.

Finalmente se hizo necesario establecer una hoja de ruta que contemple una visión al menos a cinco años; entonces, se planteó una hoja de ruta basada en los principales hallazgos e insumos clave que se han identificado en este proyecto, lo cual en el corto plazo significa un lineamiento base de las actividades que desde el día uno de su implementación plantea una gestión apropiada para el cumplimiento próspero de las metas organizacionales.

#### **4. Descripción de la Problemática Empresarial**

El problema central que enfrenta Tras la Perla de la América y que se busca solucionar a través de este proyecto es la dirección e implementación de una estrategia corporativa alineada con las necesidades de su público objetivo y la gestión de oportunidades significativas en su entorno. Este es el problema que refleja la DOFA en términos generales.

Desde la perspectiva organizacional hay elementos que deben aclararse y reformarse. Por ejemplo, la priorización de actividades, el enfoque en líneas estratégicas, el análisis constante del uso eficiente de los recursos humanos, financieros, físicos e intelectuales y la decadencia del reporte y su transparencia. A continuación, se describen las percepciones de cada uno de los grupos organizacionales que aportaron en el proceso de análisis del direccionamiento estratégico.

##### **4.1. Grupo 1: Estrategias de Colaboración y Planeación**

La organización enfrenta un desafío significativo en la formulación y ejecución de estrategias de colaboración y planeación. Aunque la intención es abordar desafíos socioeconómicos y culturales, la falta de claridad en la metodología para identificar la problemática principal puede llevar a enfoques dispersos. La conexión entre la identificación de actores en el territorio y la definición de líneas estratégicas parece ser débil, lo cual podría dar como resultado una falta de alineación entre los recursos locales y los objetivos estratégicos.

#### **4.2. Grupo 2: Gestión de Proyectos y Comunicación**

En el ámbito de la gestión de proyectos y la comunicación, la organización enfrenta desafíos que afectan su adaptabilidad y eficacia. La falta de especificación en la comunicación efectiva con las comunidades, incluyendo herramientas específicas en línea, puede ocasionar un compromiso y retroalimentación insuficientes. Además, la conexión entre la definición de roles en la ejecución de proyectos y la formación del equipo parece ser débil, lo que puede generar un desajuste entre las funciones asignadas y la capacitación proporcionada. La implementación del sistema de seguimiento y evaluación podría carecer de detalle, lo que afectaría la capacidad de la organización para medir el impacto y realizar ajustes continuos. La falta de coordinación en el equipo puede llevar a una ejecución inconsistente de proyectos y a desafíos en la comunicación externa.

#### **4.3. Grupo 3: Estrategia y Finanzas**

En el ámbito de estrategia y finanzas, la organización enfrenta desafíos que afectan su posición y capacidad de gestión. La falta de claridad en la dirección estratégica y la alineación de proyectos podría generar dificultades para establecer un rumbo preciso. La estandarización de procedimientos puede carecer de especificidad, afectando la coherencia operativa. La búsqueda de alianzas y la diversificación de fuentes de financiamiento pueden no ser lo suficientemente específicas, lo cual afecta la capacidad de la organización para enfrentar desafíos potenciales de manera eficiente. La comunicación como práctica de gestión puede necesitar más detalle para demostrar el compromiso con la transparencia. En conjunto, la falta de coordinación en este grupo podría resultar en una gestión estratégica subóptima y en la dependencia excesiva de un solo enfoque financiero.

Estas problemáticas subrayan la necesidad urgente de abordar la falta de coordinación integral entre los grupos para lograr una sinergia eficiente y efectiva en todas las áreas operativas de la fundación.

Tras la Perla de la América no aplica la misión y visión que han establecido, lo cual no permite que haya una coherencia evidente, entre sus procesos y procedimientos. Esta carencia se traduce en una dispersión de esfuerzos y recursos que dificulta la maximización del impacto social y la consecución de los objetivos que persigue la iniciativa. La fundación no cuenta con metodologías para identificar sus principales ejes de acción, lo que puede llevar a enfoques dispersos para la formulación y ejecución de estrategias, mientras que la falta de mecanismos de comunicación efectiva con las comunidades, afecta su adaptabilidad y eficacia en la gestión de proyectos.

Algunos de los problemas secundarios identificados, son la falta de coordinación en la formulación y ejecución de estrategias de colaboración y planeación, los desafíos en la gestión de proyectos y comunicación, así como las limitaciones en la estrategia de financiación. Estos problemas se evidencian a través de síntomas como la desalineación entre recursos locales y objetivos estratégicos, el compromiso y retroalimentación insuficientes con las comunidades, y la dificultad para establecer un rumbo preciso debido a la falta de claridad en la dirección estratégica.

A partir de visitas y conversaciones con el equipo de trabajo de la organización se evidencia la falta de oferta propia y sostenida de programas en alguna línea temática o focos de trabajo, la ausencia de una metodología para determinar los proyectos en los cuales participa o se involucra la organización y la dispersión de las fuerzas del equipo de trabajo en muchos procesos debido a la dinámica de trabajo adaptativa o flexible. Además, se carece de acceso en tiempo real a información

financiera, información en torno al análisis de impacto de los proyectos realizados y a los mecanismos de retroalimentación interna o externa de los proyectos implementados.

La relación entre estos problemas se evidencia en cómo cada uno contribuye a la problemática central de falta de una estrategia corporativa sólida. La falta de coordinación en la formulación y ejecución de estrategias lleva a enfoques dispersos, lo cual afecta la dirección estratégica de la organización. A su vez, los desafíos en la gestión de proyectos y comunicación dificultan la implementación efectiva de las estrategias definidas, afectando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Abordar este direccionamiento estratégico es crucial para permitir que Tras La Perla de la América maximice su impacto social y alcance sus objetivos a largo plazo, garantizando una gestión eficiente y efectiva de sus recursos y esfuerzos. La implementación de un plan estratégico sólido permitirá a la organización superar los desafíos identificados y consolidarse como un agente de cambio positivo en las comunidades donde opera.

A partir de estos elementos se procede a revisar alternativas a trabajar en la organización que permitan dar solución a los problemas actuales y continúen posicionando a la fundación en la región Caribe.

## 5. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para Dar Solución a la Problemática Empresarial

### 5.1. Generación de Claridad Ante la Visión, Misión y Valores de la Organización.

Se estableció la visión, misión y valores de la organización, lo cual implicó definir su propósito fundamental y la dirección que a largo plazo busca alcanzar la fundación. Con lo cual, se logró consolidar una orientación estratégica clara y alineada, pues la definición de una visión y misión sólidas sienta las bases para contar con una hoja de ruta consistente que guiará el actuar de la organización en el largo plazo, mientras los valores se convierten en la brújula moral que guía las decisiones y acciones de la organización en su búsqueda de impacto positivo.

El proceso para la clarificación de la misión, visión y valores de Tras la Perla de la América se representa en la siguiente figura 2.

Figura 2. Metodología para declarar la misión, visión y valores.



Fuente: Elaboración del autor.

Para el correcto entendimiento de los propósitos de Tras la Perla de la América fueron implementados ejercicios de reflexión, introspección y conexión del equipo de trabajo con el propósito de la fundación, en consecución de lo cual, sus planteamientos fueron la base para diseñar otros ejercicios exploratorios para obtener información y perspectivas valiosas de los diferentes públicos de interés, incluyendo a los fundadores, la junta directiva, las comunidades beneficiarias y los aliados, para validar y profundizar en los valores, la misión, la visión y el propósito de Tras la Perla de la América, en el anexo 1 se muestra la agenda de las sesiones de los grupos focales con los diferentes grupos de interés y el anexo 2 el ejercicio que permitió perfilar la misión y la visión.

La declaratoria de misión para la fundación es la siguiente:

*“Promover el desarrollo sostenible de Santa Marta y su región de influencia mediante el florecimiento y la conexión de sus comunidades emblemáticas y sus hábitats estratégicos”.*

Entendiendo el impacto de la Organización en sus beneficiarios como un proceso constante de desarrollo de las capacidades en las comunidades en las cuales actúa, se considera la apropiación del ‘florecimiento humano’ como habilitante de la gestión efectiva del direccionamiento estratégico de Tras la Perla de la América.

A su vez, la fundación declara su visión:

*“Un territorio florecido a partir de comunidades que tengan sus hábitats restaurados y su identidad, su historia y su cultura altamente consolidadas como eje de su desarrollo integral”.*

Se definen los siguientes valores como parte integral de la declaración estratégica, que se trabajaron en un ejercicio de historia narrativa que se muestra en el anexo 3:

Sentido de comunidad: *“Trabajamos con y para las comunidades en las que tenemos incidencia, por tal razón, fomentamos relaciones horizontales con las personas, grupos y*

*organizaciones con las cuales colaboramos para lograr propósitos comunes de desarrollo y bienestar. Así mismo, reconocemos que son las mismas comunidades las protagonistas de su propio bienestar, por lo cual, fomentamos una cultura de buena voluntad, colaboración, apoyo y comunicación constante entre las mismas como principal activo social para garantizar soluciones efectivas y duraderas en el tiempo”.*

*Escucha Activa: “Comprendemos y valoramos las opiniones de los demás como parte fundamental de nuestro modelo de trabajo. Prestamos genuina atención a las necesidades, opiniones y perspectivas de nuestros colaboradores, aliados, beneficiarios y organizaciones territoriales para nuestra toma y análisis de decisiones. Mediante la escucha, buscamos plantear soluciones oportunas, pertinentes y acordes con los desafíos, expectativas y necesidades que enfrentan las comunidades”.*

*Transparencia: “La base de nuestra gestión se debe primordialmente a este valor. Nos debemos a los lazos de confianza que hemos construido con nuestros financiadores, aliados y beneficiarios. Por lo cual, mantenemos una comunicación constante, accesible y transparente con cada una de nuestras partes interesadas en torno a nuestra gestión, logros y uso de recursos”.*

*Identidad: “Fortalecemos la identidad local como pilar de desarrollo. Por lo cual, nuestro enfoque de trabajo busca potenciar y preservar los valores culturales, diferenciales y únicos que caracterizan a las comunidades en las que trabajamos. Desde la apropiación de la identidad, se enriquece la pertenencia, el sentido de comunidad y la perspectiva de futuro compartido”.*

## 5.2. Análisis Financiero Organizacional

En esta fase se identificaron resultados de impacto que la organización ha logrado en su ejecución, y en los diferentes proyectos y programas ejecutados desde la puesta en marcha de operaciones; así también, se identificaron resultados de los análisis presupuestales de las cuentas nominales y se obtuvieron valores de consulta para la definición de estrategias.

### 5.2.1 Resumen del Impacto.

Durante el tiempo de operaciones de Tras la Perla de la América se han desarrollado un total de 58 proyectos y 40 programas; los programas (actividades) son dinámicos y hacen parte de la operación cotidiana de la fundación, esto quiere decir que actualmente se encuentran en ejecución distintos programas que pertenecen a los cronogramas de ejecución de la organización. Un total de 260 alianzas estratégicas apuntalaron las intervenciones en el territorio (ver tabla 1).

Tabla 1. Resumen del impacto de Tras la Perla de la América (2015-2023).

| Línea Programática                                | Dimensión                            | Actividad | Proyecto | Total |
|---|--------------------------------------|-----------|----------|-------|
| Cuidado y sostenibilidad de nuestros ecosistemas. | Gestión ambiental                    | 2         | 2        | 4     |
|   | Vivienda, ambiente y espacio público | -         | 1        | 1     |
| Educación integral.                               | Becas                                | 2         | 1        | 3     |
|   | Educación                            | 3         | 3        | 6     |
|   | Familia y niñez                      | 3         | -        | 3     |
|   | Formación complementaria             | 2         | 9        | 11    |
|   | Gestión del conocimiento             | -         | 2        | 2     |
|   | Medios de vida                       | 1         | 1        | 2     |
|   | Salud                                | 2         | 2        | 4     |
|   | Salud Integral                       |           |          | 1     |
| Fortalecimiento de capacidades institucionales.   | Deporte, Cultura & Arte              | 1         | -        | 1     |
|   | Familia y niñez                      | 1         | -        | 1     |
|   | Gestión del conocimiento             | 1         | 6        | 7     |
| Fortalecimiento del tejido social.                | Cultura & Economía                   | 2         | 1        | 3     |
|   | Deporte, Cultura & Arte              | 4         | 4        | 8     |
|   | Deporte, Cultura & Economía          | 1         | 2        | 3     |
|   | Educación                            | -         | 1        | 1     |
|   | Familia y niñez                      | 2         | -        | 2     |
|   | Formación complementaria             | 1         | 3        | 4     |
|   | Gestión del conocimiento             | 1         | 1        | 1     |
|   | Medios de vida                       | 3         | 3        | 6     |
|   | Salud Integral                       | 3         | 4        | 7     |

|                                     |                                      |           |           |           |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Infraestructura para el desarrollo. | Gestión del conocimiento             | -         | 1         | 1         |
|                                     | Infraestructura de vivienda          | -         | 1         | 1         |
|                                     | Salud                                | -         | 1         | 1         |
|                                     | Urbanismo Social                     | 5         | 8         | 13        |
|                                     | Vivienda, ambiente y espacio público | -         | 1         | 1         |
| <b>Totales</b>                      |                                      | <b>40</b> | <b>58</b> | <b>98</b> |

Fuente: Elaboración del autor

Desde el inicio de operaciones en el año 2015 un total de \$12.275 millones correspondiente a recursos, han sido trasladados a los beneficiarios a través de las actividades propias de la fundación, esto ha permitido impactar a una población de 22.000 personas.

Proyectos de gran impacto como ‘Planos Vivos’, iniciativa de la fundación, ha permitido entender el tejido social de las comunidades, dichos levantamientos etnográficos y cuantitativos han permitido entender mejor los flujos sociales en las poblaciones del barrio Pescaíto y de los pueblos palafíticos (Buenavista). El entendimiento de las poblaciones a través de estos ejercicios facilita los proyectos de inversión y la identificación de capacidades en las comunidades.

Así también, La Casa de la Danza, en la cual confluyen como aliados el Ministerio de Cultura y la Alcaldía de Santa Marta, son ejemplos de la capacidad articuladora de la gestión de Tras La Perla de la América y sus directivas. Adicionalmente, hoy se gestiona la ludoteca Casa de los Pescaítos, donde constantemente se ejecutan programas con énfasis en las líneas estratégicas de la fundación.

### ***5.2.2 Análisis de Información Contable.***

Al analizar las cuentas nominales de los registros contables en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2023 arrojaron los siguientes hallazgos para entender el comportamiento de la organización (ver tabla 2).

**Tabla 2. Ingresos operacionales TLP 2015-2023**

| <b>Ingresos Operacionales</b>                    | <b>Monto</b>            |
|--|-------------------------|
| Venta de otros productos                         | \$243.019.896           |
| Actividades conexas                              | \$12.662.230.984        |
| Entretenimiento y esparcimiento                  | \$469.124.820           |
| Lavanderías y similares <sup>3</sup>             | \$10.084.034            |
| Peluquerías y similares <sup>4</sup>             | \$50.000.000            |
| Devoluciones rebajas y descuentos nacionales bta | \$479.835               |
| <b>Total Ingresos Operacionales</b>              | <b>\$13.434.939.569</b> |

Fuente: Tras la Perla de la América

Los resultados principales de la evaluación permitieron determinar los volúmenes de los montos y sus respectivos flujos en las diferentes cuentas (ver tabla 3 y 4).

**Tabla 3. Ingresos No Operacionales TLP 2015-2023**

| <b>Ingresos No Operacionales</b>       | <b>Monto</b>            |
|--|-------------------------|
| Intereses                              | \$ 140.901.859          |
| Diferencia en cambio                   | \$ 1.292.661            |
| Otros                                  | \$ 2.300.226            |
| Por contratos                          | \$ 1.762.599.062        |
| Por patrocinios                        | \$ 244.689.656          |
| Reintegro provisiones                  | \$ 952.167              |
| Reintegro de otros costos y gastos     | \$ 205.408.680          |
| Eventos                                | \$ 188.508.017          |
| Regalías                               | \$ 115.922.329          |
| Regalías no gravadas                   | \$ 666.738.909          |
| Ingresos de ejercicios anteriores      | \$ 13.041               |
| Ajuste al peso                         | \$ 207.672.921          |
| <b>Total Ingresos No Operacionales</b> | <b>\$ 3.536.999.528</b> |

Fuente: Tras la Perla de la América

Un total de \$16.971.939.097 se han reportado de ingresos desde el inicio de operaciones con un total de 255 cooperantes que representaron el 79,98% de los ingresos.

**Tabla 4. Recursos propios TLP 2015-2023**

| <b>Empresa</b>                  | <b>Monto</b>     |
|---------------------------------|------------------|
| LOUD AND LIVE ENTERTAINMENT INC | \$ 561.243.352   |
| MAS CORAZÓN PROFUNDO SAS        | \$ 100.000.000   |
| PLANETA RICA PRODUCCIONES SAS   | \$ 1.829.075.380 |

<sup>3</sup> Registros contables asignados desde los asientos consignados en informes presupuestales, evidencia de revisión de procesos de control de los mismos.

<sup>4</sup> Ibid

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA | \$ 3.494.567            |
| TRAS LA PERLA USA INC       | \$ 393.605.520          |
| <b>Total Monto</b>          | <b>\$ 2.887.418.819</b> |

Fuente: Tras la Perla de la América

A fecha de hoy, la totalidad de los recursos propios cubre el 67,49% de los gastos operacionales de administración de la entidad; lo cual resulta en que el 90% de los recursos entregados por los Cooperantes, son trasladados a los proyectos, programas y sus beneficiarios.

En cuanto a la ejecución del gasto, ha sido evidente el crecimiento de los gastos operacionales de administración a través de los periodos; vinculado principalmente al crecimiento de la ejecución de recursos y el desarrollo de los diferentes programas y proyectos de la Organización. La relación de gastos en el tiempo se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Gastos Operacionales de Administración TLP 2015-2023**

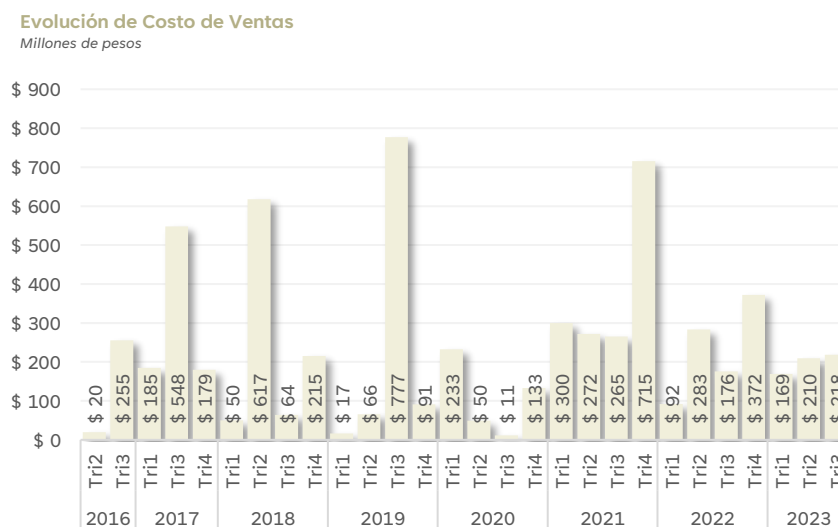
| <b>Gastos Operacionales de Admón.</b>       | <b>Monto</b>            |
|---|-------------------------|
| Amortizaciones                              | \$ 261.493.545          |
| Depreciaciones                              | \$ 105.130.790          |
| Adecuación e instalación                    | \$ 3.094.639            |
| Contribuciones y afiliaciones               | \$ 4.277.585            |
| Diversos                                    | \$ 146.167.133          |
| Gastos de personal                          | \$ 2.106.642.722        |
| Gastos de viaje                             | \$ 72.552.504           |
| Gastos legales                              | \$ 16.142.944           |
| Honorarios                                  | \$ 831.166.970          |
| Impuestos                                   | \$ 532.964.610          |
| Mantenimiento y reparaciones                | \$ 1.296.302            |
| Seguros                                     | \$ 15.580.218           |
| Servicios                                   | \$ 180.197.761          |
| <b>Total Gastos Operacionales de Admón.</b> | <b>\$ 4.276.707.722</b> |

Fuente: Tras la Perla de la América

Los otros rubros del gasto hacen referencia a los gastos no operacionales que ascienden a \$333 MM y los impuestos de renta y complementarios que representaron \$86 MM. Aproximadamente el 50% de los gastos operacionales de administración de Tras la Perla de la América, lo componen los gastos de personal.

Durante este análisis contable se pudo observar que no coinciden los costos de venta con los niveles de ejecución reportados, se encontró que faltan asignaciones en los centros de costos que permitan evaluar el correcto seguimiento del traslado de los recursos, cierto es el monto ejecutado de los recursos en los distintos programas y proyectos, sin embargo, no se ven reflejado en los asientos contables, pues, su registro y verificación está a cargo de un tercero y no se tiene acceso a sistemas de consulta que permitan el monitoreo de la operación contable.

Se puede evidenciar que existen montos ejecutados con posterioridad y algunos de libre destinación por el tipo de financiación obtenida (en algunas ocasiones, se reciben partidas sin proyectos o asignaciones específicas para ser ejecutados en líneas programáticas que la organización así considere). La figura 3 reporta los costos de venta reportados durante las vigencias comprendidas entre los años 2015 a 2023.

**Figura 3. Costos de venta de Tras la Perla de la América 2015-2023**

**Fuente: Tras la Perla de la América**

### 5.3. Análisis DOFA

Para la definición de los ítems a evaluar se analizaron las dimensiones propuestas por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), que, en conjunto con los hallazgos identificados, permitieron determinar los grupos de necesidades a analizar a través del tablero DOFA que se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6. Relación de dimensiones y procesos a evaluar en la matriz DOFA de TLP.

| <b>Dimensión</b>                      | <b>Procesos</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Identificación de Necesidades y Retos | <p>Recopilación de datos y análisis de necesidades locales para comprender los problemas específicos que enfrentan las comunidades.</p> <p>Colaboración estrecha con las comunidades y actores locales para identificar desafíos emergentes y preocupaciones cambiantes.</p> <p>Evaluación continua de las condiciones y tendencias del territorio para adaptar estrategias a largo plazo.</p> |
| Desarrollo de Soluciones              | <p>Diseño, formulación y planificación de proyectos y programas.</p> <p>Mobilización de recursos financieros, humanos y materiales para implementar soluciones efectivas.</p> <p>Evaluación regular de la efectividad de las soluciones implementadas y ajuste según sea necesario.</p>  |
| Participación Comunitaria             | <p>Establecimiento de canales de comunicación abiertos y bidireccionales con las comunidades para fomentar la participación activa.</p> <p>Organización de reuniones, talleres y grupos de trabajo que permitan a las personas locales tener voz en la toma de decisiones.</p> <p>Fomento de la capacitación y el liderazgo comunitario para empoderar a las personas a nivel local.</p>       |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Gestión de Proyectos                 | Definición clara de objetivos, alcance, cronograma y recursos necesarios para cada proyecto.  |
|                                      | Asignación de responsabilidades y supervisión continua del progreso y el desempeño del proyecto.  |
|                                      | Monitoreo y evaluación sistemáticos para garantizar que los proyectos se ejecuten según lo planeado y se alcancen los resultados deseados.          |
| Promoción y Comunicación             | Desarrollo de estrategias de comunicación efectivas para difundir el trabajo de la organización y sus logros.                                       |
|                                      | Creación de contenido relevante y convincente, incluyendo historias de impacto y datos cuantitativos, para involucrar a la audiencia.               |
| Colaboración y Alianzas              | Participación activa en redes sociales, eventos locales y medios de comunicación para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la organización. |
|                                      | Identificación de socios potenciales, tanto gubernamentales como del sector privado y otras organizaciones sin fines de lucro.                      |
|                                      | Establecimiento de acuerdos y colaboraciones estratégicas que aprovechen las fortalezas y recursos de diferentes actores.                           |
| Evaluación de Impacto                | Mantenimiento de relaciones de trabajo sólidas y de largo plazo con los aliados para lograr un impacto sostenible.                                  |
|                                      | Desarrollo de indicadores de impacto claros y medibles para evaluar el progreso y el éxito de los programas y proyectos.                            |
|                                      | Recopilación de datos y evidencia para evaluar el impacto de manera regular y sistemática.  |
| Crecimiento y Desarrollo             | Uso de los resultados de la evaluación para mejorar la toma de decisiones y ajustar las estrategias según sea necesario.                            |
|                                      | Identificación de oportunidades de expansión geográfica o de áreas de enfoque adicionales que estén en línea con la misión.                         |
|                                      | Evaluación de la capacidad organizativa y financiera para respaldar un crecimiento sostenible.  |
| Rendición de Cuentas y Transparencia | Desarrollo de estrategias para diversificar fuentes de financiamiento y recursos.   |
|                                      | Establecimiento de prácticas sólidas de rendición de cuentas, incluyendo informes regulares a donantes y partes interesadas.                        |
|                                      | Publicación de información financiera y de impacto de manera transparente y accesible para el público.  |
| Gestión Financiera                   | Fomento de una cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la organización a través de políticas y prácticas internas.                     |
|                                      | Obtención de Financiación.  |
|                                      | Definición, planificación y ejecución de la Inversión.  |
|                                      | Gestión del retorno de la inversión.  |
|                                      | Fuente: Elaboración del autor.  |

Este análisis proporcionó una visión holística de la situación de la organización, en términos de dimensiones y procesos clave, pero a su vez permitió idear con el equipo de trabajo de Tras la Perla de la América las alternativas de solución, mejoramiento o aprovechamiento de los factores identificados como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para cada proceso. A continuación, se presenta la matriz desarrollada (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de resultados del análisis DOFA de Tras la Perla de la América.

| <b>Procesos</b>  | <b>Oportunidades de Mejora</b>   |
|--|--|
| Recopilación de datos y análisis de necesidades locales para comprender los problemas específicos que enfrentan las comunidades. | <p>Construir método de trabajo para introducir problemas percibidos incluyendo herramientas para abordarlos de manera estructurada y rigurosa.</p> <p>Establecer programas de formaciones internas entre los integrantes del equipo que permita aumentar capacidades instaladas.</p> <p>Vinculación de TLP a diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) para la identificación de aliados en territorio con alto potencial de desarrollo mancomunado de objetivos.</p> <p>Lograr instancias de acuerdos y trabajos de largo plazo (desde ciudadanía y privados)</p>  |
| Colaboración estrecha con las comunidades y actores locales para identificar desafíos emergentes y preocupaciones cambiantes.    | <p>Diseñar estrategias de colaboración y metodologías de diálogo para la identificación de desafíos.</p> <p>Identificar actores en territorio para crear planes de acción conjuntos (líderes, otras ONG's, JAL)</p> <p>Identificar core de la organización y problemática principal que aborda TLP (bandera de la organización)</p> <p>Cerrar acuerdos entre todos los actores presentes en las comunidades</p>  |
| Evaluación continua de las condiciones y tendencias del territorio para adaptar estrategias a largo plazo.                       | <p>Documentar procesos de planeación estratégica de la organización, estableciendo insumos necesarios para evaluación de las tendencias de acuerdo con las temáticas que se proponen como metas para cada vigencia</p> <p>Mapeo periódico de eventos de interés de ciudad en líneas de trabajo de TLP, filtro y selección de prioritarios.</p> <p>Sistematizar y analizar los principales resultados y hallazgos de los encuentros a los que se asiste.</p>  |
| Diseño, formulación y planificación de proyectos y programas.  | <p>Definir líneas estratégicas que orienten la priorización de actividades.</p> <p>Determinar tipo de rol en el desarrollo de los proyectos (ejecutor, financiador, enlace, formulador)</p> <p>Formar equipo en ejecución y gestión de proyectos, capacitación en responsabilidad social y temas relacionados.</p>   |
| Movilización de recursos financieros, humanos y materiales para implementar soluciones efectivas.                                | <p>Implementar modelo de comunicaciones estratégico presentando resultados de manera constante para aliados que incluya de forma clara los avances y resultados aumentando la captación de grupos de interés.</p> <p>Diligenciar y dar correcto manejo a formato de presupuesto en las iniciativas propuestas.</p> <p>Analizar capacidad del equipo y diseñar estructura funcional de acuerdo con las necesidades de la organización.</p> <p>Con el apoyo de equipo asesor de gestión financiera, realizar el seguimiento constante a la ejecución presupuesto.</p> <p>Mapear convocatorias de financiación para líneas estratégicas. Prospectiva de financiamiento con evaluación de sectores con mayor respuesta.</p> <p>Crear estructura funcional permanente con soporte a través de la alianza para prácticas profesionales.</p> <p>Crear oferta propia y permanente en las infraestructuras que opera TLP.</p> <p>Creación, documentación y apropiación de procedimiento de reclutamiento de personal.</p> |
| Evaluación regular de la efectividad de las soluciones implementadas y ajuste según sea necesario.                               | <p>Implementación de indicadores de líneas base y valoración durante la ejecución y finalización de los proyectos. Sistema de seguimiento y control. / Crear un sistema formal de seguimiento y evaluación de los resultados que incluya indicadores de resultado claros y metas específicas. /Diseñar mecanismos de evaluación de acuerdo con los indicadores de los proyectos./Establecer espacios mensuales de revisión de los resultados en el marco del proceso de cierre de los proyectos.</p> <p>Buscar asesoría de evaluadores externos en proyectos de gran tamaño.</p> <p>Implementar plataforma digital de retroalimentación interna y externa de iniciativas automatizado (ej: box virtual), actualización de fecha de cierre de los proyectos que vincule a equipo y a actores clave.</p> <p>Implementar la retroalimentación como un proceso sistémico y prioritario para la organización.</p>   |
| Establecimiento de canales de comunicación abiertos y bidireccionales con las comunidades para fomentar la participación activa. | <p>Diseñar sistema de monitoreo de potenciales alianzas que incluya estrategias de respuesta a alianzas no viables o prioritarias para TLP.</p> <p>Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades en los potenciales actores a nivel local y nacional.</p> <p>Mapear ONG's con capacidad de ejecución para articular proyecto conjunto de objetivo primordial/principal/misional.</p>   |

| Procesos  | Oportunidades de Mejora   |
|---|---|
|   | <p>Mapear empresas establecidas en territorio sin responsabilidad social empresarial, gestionar relación y posible alianza (convertirse en su vehículo de responsabilidad social).</p> <p>Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.</p>  |
| Organización de reuniones, talleres y grupos de trabajo que permitan a las personas locales tener voz en la toma de decisiones.                     | Construir planes de acción a mediano plazo para la gobernanza.  |
| Fomento de la capacitación y el liderazgo comunitario para empoderar a las personas a nivel local.  | <p>Generar modelos de trabajo para que haya liderazgo comunitario en torno a los proyectos específicos.</p> <p>Fomentar intercambios entre comunidades para que líderes de otros sectores cuenten sus procesos de trabajo, logros y motiven a la comunidad.</p>   |
| Definición clara de objetivos, alcance, cronograma y recursos necesarios para cada proyecto.  | <p>Construir direccionamiento estratégico, hoja de ruta y cuadro de alineación de participación en proyectos.</p> <p>Documentar el método TLP, identidad de trabajando, análisis y evaluación para el fortalecimiento del mismo.</p> <p>Compilar información de proyectos de territorio para búsqueda de objetivo común.</p> <p>Diseñar estrategias de mitigación de riesgo de ejecución, adaptación de los proyectos a situaciones cambiantes.</p>   |
| Asignación de responsabilidades y supervisión continua del progreso y el desempeño del proyecto.  | <p>Construcción de procedimientos, procesos e instrucciones.</p> <p>Seguimiento de indicadores específicos en el direccionamiento de proyectos relacionados a la cultura, el arte y el deporte.</p> <p>Gestionar apoyo ante grupos empresariales en formación de capacidades y ejecución con intereses compartidos.</p>   |
| Monitoreo y evaluación sistemáticos para garantizar que los proyectos se ejecuten según lo planeado y se alcancen los resultados deseados.          | Gestionar apoyo a grupos empresariales aliados en formación de capacidades y ejecución  |
| Desarrollo de estrategias de comunicación efectivas para difundir el trabajo de la organización y sus logros.                                       | <p>Diseñar un plan de divulgación acorde con cada actor clave, con periodicidades y actualizaciones acordes a su nivel de prioridad para TLP.</p> <p>Apropiar la consultoría de comunicaciones 2023, analizar estrategias viables y ajustar a la capacidad del equipo.</p> <p>Diseñar manual de funciones y requisitos de perfil profesional para el área de comunicaciones, contratación del perfil. Personal contratado debe conectarse de forma constante con las demás empresas del grupo CV.</p> <p>Administración y actualización de la página web.</p> <p>Administrar espacios para el diseño de estrategias de comunicación desde dispositivos móviles y otros de uso cotidiano con apoyo de empresas del grupo empresarial CV.</p> <p>Diseñar modelo híbrido de comunicaciones para operación del equipo y comunicaciones estratégicas de parte del cargo de comunicaciones.</p> <p>Gestionar aliados individuales en entes territoriales de mayor nivel que permitan mitigar riesgos comunicacionales con de imagen de los gobiernos locales.</p> |
| Creación de contenido relevante y convincente, incluyendo historias de impacto y datos cuantitativos, para involucrar a la audiencia.               | Implementar sistema de información de resultados que involucre a beneficiarios de proyectos en ejercicios de comunicación vinculando a las líderes locales en los registros, mensajes y evidencias.   |
| Participación activa en redes sociales, eventos locales y medios de comunicación para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la organización. | Diseño y asignación de recursos financieros a presupuesto de plan acción 2024 para el área de comunicaciones.   |
| Identificación de socios potenciales, tanto gubernamentales como del sector privado y otras organizaciones sin fines de lucro.                      | <p>Diseñar método para identificar aliados y socios potenciales.</p> <p>Vincular acciones concretas orientadas a fortalecer objetivos compartidos en todos los niveles.</p> <p>Gestión de herramientas para la cooperación y las fuentes de financiamiento acercadas al panorama internacional.</p> <p>Administrar la comunicación a actores empresariales de actividades de TLP y promoción de los beneficios de inversión en el territorio.</p>   |
| Establecimiento de acuerdos y colaboraciones estratégicas que aprovechen las fortalezas y recursos de diferentes actores.                           | <p>Diseñar sistema de monitoreo de potenciales alianzas que incluya estrategias de respuesta a alianzas no viables o prioritarias para TLP. Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades en los potenciales actores a nivel local y nacional.</p> <p>Mapear ONG's con capacidad de ejecución para articular proyecto conjunto de objetivo primordial/principal/misional.</p> <p>Mapear empresas establecidas en territorio sin responsabilidad social empresarial, gestionar relación y posible alianza (convertirse en su vehículo de responsabilidad social).</p> <p>Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.</p>  |

| <b>Procesos</b>   | <b>Oportunidades de Mejora</b>  |
|---|---|
| Desarrollo de indicadores de impacto claros y medibles para evaluar el progreso y el éxito de los programas y proyectos.        | Ejecutar direccionamiento estratégico.<br>Adquirir e implementar herramientas de medición y software.<br>Ejecutar el diseño y estandarización de procedimientos.<br>Implementación y seguimiento de estandarización de procedimientos.  |
| Recopilación de datos y evidencia para evaluar el impacto de manera regular y sistemática.                                      | Construir método de trabajo para introducir problemas percibidos incluyendo herramientas para abordarlos de manera estructurada y rigurosa.<br>Establecer programas de formaciones internas entre los integrantes del equipo que permita aumentar capacidades instaladas.<br>Vinculación de TLP a diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) para la identificación de aliados en territorio con alto potencial de desarrollo mancomunado de objetivos.<br>Lograr instancias de acuerdos y trabajos de largo plazo (desde ciudadanía y privados)  |
| Uso de los resultados de la evaluación para mejorar la toma de decisiones y ajustar las estrategias según sea necesario.        | Seguimiento de resultados propuestos en la metodología para toma de decisiones  |
| Evaluación de la capacidad organizativa y financiera para respaldar un crecimiento sostenible.                                  | Diseño de estructura organizacional, creación del manual de funciones de indicadores que permitan medir capacidad instalada de cada cargo<br>Gestión documental<br>Proyección y seguimiento de indicadores AFE en la planeación estratégica   |
| Desarrollo de estrategias para diversificar fuentes de financiamiento y recursos.   | Evaluación de indicadores de retorno social de la inversión para el ordenamiento y obtención en los resultados de monetización para los grupos de interés   |
| Establecimiento de prácticas sólidas de rendición de cuentas, incluyendo informes regulares a donantes y partes interesadas.    | Administrar usuario y acceso a consulta desde sistema de gestión de Equity<br>Diseñar, transferir y administrar procedimiento de rendición de cuenta. Estructurar necesidades de informes de cooperantes para desarrollo de resultados<br>Administrar documentación estandarizados y automatizados de rendición de cuentas de acuerdo a herramientas construidas  |
| Publicación de información financiera y de impacto de manera transparente y accesible para el público.                          | Reportar por medio de los informes el mensaje de cooperación y el % de inversión de los recursos en los beneficiarios   |
| Fomento de una cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la organización a través de políticas y prácticas internas. | Diseño de políticas dentro de la construcción estratégica de TLP<br>Establecer e implementar políticas de transparencia en la rendición de cuentas.<br>Comunicación periódica y proactiva de las prácticas de gestión y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas con estrategias de mitigación de riesgos.  |
| Obtención de Financiación.  | Búsqueda de fuentes de financiamiento. Explorar oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.<br>Incluir temáticas de conciencia pública sobre problemas relevantes en las agendas locales para aumentar las campañas de recaudación de fondo con las alianzas ya establecidas.<br>Documentar y presentar de manera efectiva los logros y resultados de la fundación en informes de impacto.<br>Utilizar testimonios y estadísticas para respaldar la efectividad de los recursos.   |
| Definición, planificación y ejecución de la Inversión.  | Implementación de herramientas de control y seguimiento para informes veraces que demuestren el avance de metas e hitos.  |
| <i>Gestión del retorno de la inversión.</i>   | <i>Implementar un sistema de gestión de relaciones con donantes para seguimiento eficiente de los mismos, conocer sus valores y preferencias para consolidar relaciones en el largo plazo</i><br><i>Explorar marcas propias o eventos TLP que permitan diversificar el modelo de ingresos y permita generar recursos distintos a los gestionados por la cooperación</i><br><i>Invertir en herramientas de análisis de datos avanzadas que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar datos de manera más efectiva para medir el ROI.</i><br><i>Utilizar ejemplos y casos de éxito de proyectos previos para destacar el historial de obtener un ROI positivo. Esto puede atraer donantes y patrocinadores interesados en el financiamiento de las iniciativas.</i><br><i>Desarrollar planes de contingencia que permitan adaptarse a cambios económicos inesperados y mantener la eficacia de la gestión del ROI.</i><br><i>Asegurar la comunicación efectiva de las expectativas en cuanto a donantes y partes interesadas para mitigar el descontento en cuanto a los plazos y resultados esperados.</i> |

Fuente: Elaboración del autor

## 5.4. Procesos a Ser Ejecutados

Las soluciones identificadas en la DOFA fueron priorizadas, en búsqueda de aquellos procesos clave o “process to run”, es decir, las ideas que tendrían un mayor impacto en las operaciones y en el rendimiento general de la organización. En total se priorizaron 56 soluciones, las cuales fueron agrupadas de acuerdo con los objetivos estratégicos de la fundación, en 10 subgrupos a los cuales se les denominó para efectos de esta metodología como “convergencias estratégicas” (ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz de priorización de procesos clave de Tras la Perla de la América.

| Soluciones  | Impacto      | Plazo       | Tipo de proceso |
|---|--------------|-------------|-----------------|
| Crear estrategias de colaboración y metodologías de diálogo que permitan acertar en la identificación de los desafíos.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Identificar otros actores en el territorio para crear planes de acción conjuntos (líderes, otras ONG, JAL).   | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Documentar procesos de planeación estratégica de la organización, dicho ejercicio permitirá establecer los insumos necesarios para la evaluación de las tendencias de acuerdo a las temáticas que se proponen como metas para cada vigencia.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |
| Vincular TLP a los diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) / Identificar aliados en el territorio con quienes podamos abordar los problemas y trabajarlos de manera consistente.   | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |
| Identificar problemática principal que sea bandera de la organización   | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Definir líneas estratégicas que orienten la priorización de actividades.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Determinar qué tipo de rol deseamos tener tradicionalmente en el desarrollo de los proyectos (ejecutor, financiador, enlace, formulador).   | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Formación del equipo en ejecución y gestión de proyectos / Capacitación y/o formación en temas relacionados "a lo social".  | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |
| Emplear formato de presupuesto para todas las iniciativas.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Operacional     |
| Análisis de capacidad del equipo y diseño de la estructura funcional de acuerdo con nuestras necesidades.   | Alto Impacto | Corto Plazo | Misional        |
| Diseñar un mecanismo con el equipo de Equity para el acceso permanente a la ejecución presupuestal.   | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |
| Establecimiento de líneas base y valoración durante la ejecución y finalización del proceso. / Sistema de seguimiento y control. / Crear un sistema formal de seguimiento y evaluación de los resultados que incluya indicadores de resultado claros y metas específicas. / Diseñar mecanismos de evaluación de acuerdo con los indicadores de los proyectos. / Establecer espacios mensuales de revisión de los resultados en el marco del proceso de cierre de los proyectos. | Alto Impacto | Corto Plazo | Operacional     |
| Dirigiendo la inversión en los sectores con mayor de respuesta. / Prospectiva de financiamiento / Mapeo de convocatorias para financiación en nuestras líneas de trabajo.   | Alto Impacto | Corto Plazo | Operacional     |
| Creación de oferta propia y permanente en las infraestructuras que poseemos.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Operacional     |
| Creación, documentación y apropiación del procedimiento de reclutamiento de personal.   | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |
| Acceso a canales de comunicación tradicionales para difusión de la oferta.  | Alto Impacto | Corto Plazo | Apoyo           |

| <b>Soluciones</b>   | <b>Impacto</b> | <b>Plazo</b> | <b>Tipo de proceso</b> |
|---|----------------|--------------|------------------------|
| Simplificar la información y adaptarla al diálogo según el nivel de desarrollo en la comunidad.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Utilizar herramientas en línea, como redes sociales, un aplicativo o la página web para la comunicación y retroalimentación de las comunidades. (Por ejemplo un BOX de retroalimentación)./ Utilizar herramientas en línea que permitan a la comunidad contribuir con ideas y comentarios de manera continua, incluso después de las reuniones presenciales. /Capacitación a líderes en el uso de estas herramientas virtuales. / Adaptación del diálogo reduciendo los niveles de complejidad para escalar la información de primera mano. /Comunicación más fluida con las comunidades. | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Direccionamiento estratégico, hoja de ruta y cuadro de alineación de participación en proyectos.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Documentar el método como venimos trabajando y analizar cómo fortalecerlo.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Construcción de procedimientos, procesos e instrucciones.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Seguimiento y especificidad en el direccionamiento de proyectos relacionados a la cultura, el arte y el deporte.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Compilar información de proyectos de territorio para búsqueda de objetivo común   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Tener estrategias para mitigar el riesgo de la ejecución para que podamos adaptar los proyectos a las situaciones cambiantes.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Diseñar un plan de divulgación acorde con cada actor clave, para que ninguno quede por fuera, con periodicidades y actualizaciones acordes a su nivel de prioridad para TLP.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Formular un cargo y perfil profesional para el área de comunicaciones y salir a buscarlo. Definir un cargo que responda a las necesidades de comunicaciones y se conecte de forma constante con las demás empresas del Universos Vives.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Explorar en equipo si es una prioridad la actualización de la página web.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Para comunicar resultados involucrar a beneficiarios de proyectos en ejercicios de comunicación. Encontrar apoyo en la comunicación del ejercicio comunitario vinculando a las líderes locales en los registros, mensajes y evidencias.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Incluir dentro del presupuesto de 2024 del Plan de Acción para la comunicación (\$).  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Definir esta necesidad y establecer el método para identificar aliados.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Diseñar un sistema de monitoreo de potenciales alianzas, incluyendo estrategias de respuesta a las alianzas no viables o prioritarias para TLP. Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades con los potenciales actores a nivel local y nacional.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Definir objetivo primordial/principal/misional, mapear ONG con capacidad de ejecución para articular proyecto conjunto.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Comunicar a actores empresariales actividades de TLP y beneficios de inversión en el territorio   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Direccionamiento estratégico.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Diseño de procedimientos.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Estandarización de procedimientos.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Vinculación en los resultados a partir de la teoría.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Definir estructura organizacional con manual y diccionario de funciones e indicadores que permitan medir capacidad instalada de cada cargo.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Gestión documental.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Incluir indicadores de AFE a la planeación estratégica.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Solicitar a Equity usuario y acceso para consulta.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Establecer procedimiento de rendición de cuentas. Estructurar necesidades de informes de cooperantes para desarrollo de resultados.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Definición de políticas dentro de la construcción estratégica de TLP.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Formatos automatizados de rendición de cuentas de acuerdo a herramientas construidas.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |

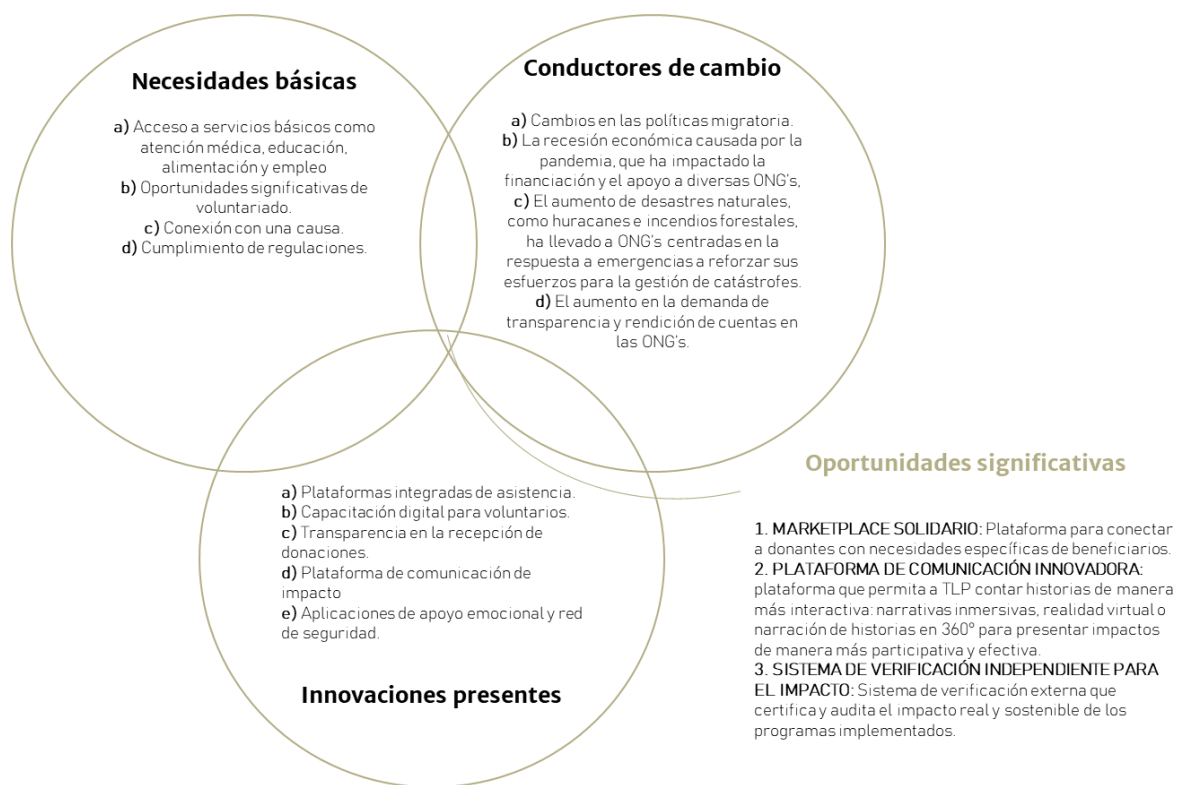
| <b>Soluciones</b>   | <b>Impacto</b> | <b>Plazo</b> | <b>Tipo de proceso</b> |
|---|----------------|--------------|------------------------|
| Establecer y reforzar políticas de transparencia en la rendición de cuentas.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Comunicar de manera proactiva las prácticas de gestión y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas mitigando los riesgos.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de un solo donante o fuente. Explorar oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.                                   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Misional               |
| Se requiere de herramientas de control y seguimiento para informes veraces y que puedan mostrar el avance de metas e hitos.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Explorar marcas propias o eventos TLP que permitan diversificar el modelo de ingresos y permita generar recursos distintos a los gestionados por la cooperación   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Aprovechar la conciencia pública sobre problemas relevantes en las agendas locales para aumentar las campañas de recaudación de fondo con las alianzas ya establecidas.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Invertir en herramientas de análisis de datos avanzadas que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar datos de manera más efectiva para medir el ROI.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Documentar y presentar de manera efectiva los logros y resultados de la fundación en informes de impacto.   | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Utilizar testimonios y estadísticas para respaldar la efectividad de los recursos.  | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Apoyo                  |
| Utilizar ejemplos y casos de éxito de proyectos previos para destacar el historial de obtener un ROI positivo. Esto puede atraer donantes y patrocinadores interesados en el financiamiento de las iniciativas. | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |
| Asegurarse de comunicar de manera efectiva las expectativas en cuanto a donantes y partes interesadas para mitigar el descontento en cuanto a los plazos y resultados esperados.                                | Alto Impacto   | Corto Plazo  | Operacional            |

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. Análisis de Tendencias

Se analizaron las tendencias y oportunidades significativas y emergentes en el mercado y sector en el cual opera la fundación, así como las oportunidades emergentes que podrían tener un impacto significativo en su desarrollo futuro. La implementación de esta herramienta para Tras la Perla de la América arrojó los resultados que se evidencian en la figura 4.

Figura 4. Lienzo de tendencias de Tras la Perla de la América.



Fuente: Elaboración propia

## 5.6. Tendencias a Tener en Cuenta

Después de analizar el entorno y las tendencias que están surgiendo se definen las siguientes, como elementos fundamentales a tener en cuenta:

- **Tecnología para el Bien Social:** Las ONG están adoptando tecnologías innovadoras, como inteligencia artificial, blockchain y análisis de datos, para mejorar la eficiencia, la transparencia y el impacto de sus programas.
- **Sostenibilidad y Cambio Climático:** Con un enfoque creciente en la sostenibilidad y la preocupación por el cambio climático, muchas ONG están trabajando en proyectos relacionados con la conservación del medioambiente, energías renovables y resiliencia climática.
- **Participación Ciudadana:** Las ONG están utilizando plataformas en línea y redes sociales para involucrar a la sociedad civil, fomentar la participación ciudadana y crear conciencia sobre cuestiones sociales y ambientales.
- **Innovación en la Recaudación de Fondos:** Con el surgimiento de nuevas plataformas y métodos de recaudación de fondos en línea, las ONG están explorando formas creativas de financiar sus proyectos y llegar a un público más amplio.
- **Enfoque en la Salud Global:** A raíz de la pandemia de COVID-19, puede haber un aumento en las iniciativas de salud global y en la preparación para emergencias sanitarias por parte de las ONG.

## 5.7. Diseño de la Estrategia

Se definieron estrategias sólidas basadas en los análisis de la matriz DOFA, los análisis financieros, la priorización de procesos clave y el análisis de tendencias, lo cual permitió establecer una convergencia o categorización de las soluciones planteadas a partir del tipo de proceso al cual pertenecen. Para establecer el diseño de estas estrategias, se agruparon los procesos por cada tipo y posteriormente se procede a identificar elementos en común que estarían siendo un cuello de botella para la organización, lo cual permitió diseñar una estrategia y proyectarla hacia un marco estratégico.

Es importante tener en cuenta que el equipo de trabajo de la fundación posee una conciencia más elevada de los movimientos generales de la organización y de los cambios y oportunidades significativas emergentes en el mundo, relacionado con el sector de Tras La Perla de la América. En la tabla 9 se relacionan las convergencias generadas.

Tabla 9. Matriz de convergencias estratégicas de soluciones.

| Convergencia   | Operaciones   | Apoyo   | Misional   |
|--|---|---|--|
| Definición y ejecución de las estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con las comunidades. | Implementar sistema de información de resultados que involucre a beneficiarios de proyectos en ejercicios de comunicación vinculando a las líderes locales en los registros, mensajes y evidencias.   | No aplica.  | Diseñar estrategias de colaboración y metodologías de diálogo para la identificación de desafíos.        |
|  | Administrar herramientas en línea que permitan a la comunidad contribuir con ideas y comentarios de manera continua, incluso después de las reuniones presenciales. Capacitación a líderes en el uso de estas herramientas virtuales. Adaptación del diálogo reduciendo los niveles de complejidad para escalar la información de primera mano. |   | Identificar actores en territorio para crear planes de acción conjuntos (líderes, otras ONG, JAL)        |
| Diseño, desarrollo y ejecución de las líneas de acción.  | No aplica.  | Documentar procesos de planeación estratégica de la organización, | Documentar el método TLP, identidad de trabajo, análisis y evaluación para el fortalecimiento del mismo. |

| Convergencia   | Operaciones   | Apoyo  | Misional  |
|--|---|--|---|
|  |   | estableciendo insumos necesarios para evaluación de las tendencias de acuerdo a las temáticas que se proponen como metas para cada vigencia  | Identificar core de la organización y problemática principal que aborda TLP (bandera de la organización)<br>Definir líneas estratégicas que orienten la priorización de actividades.<br>Analizar capacidad del equipo y diseñar estructura funcional de acuerdo a las necesidades de la organización.<br>Proyección y seguimiento de indicadores AFE en la planeación estratégica<br>Construir direccionamiento estratégico, hoja de ruta y cuadro de alineación de participación en proyectos.<br>Determinar tipo de rol en el desarrollo de los proyectos (ejecutor, financiador, enlace, formulador) |
| Diseño, desarrollo e implementación de las estrategias de comunicación organizacional y las relaciones públicas. | Incluir temáticas de conciencia pública sobre problemas relevantes en las agendas locales para aumentar las campañas de recaudación de fondos con las alianzas ya establecidas. | Vinculación de TLP a diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) para la identificación de aliados en territorio con alto potencial de desarrollo mancomunado de objetivos. | Diseño, desarrollo e implementación de las estrategias de comunicación organizacional y las relaciones públicas.  |
|  | Asegurar la comunicación efectiva de las expectativas en cuanto a donantes y partes interesadas para mitigar el descontento en cuanto a los plazos y resultados esperados.      | No aplica.   |   |
|  | Diseñar un plan de divulgación acorde con cada actor clave, con periodicidades y actualizaciones acordes a su nivel de prioridad para TLP.                                      | Administrar el acceso a canales de comunicación tradicionales en la difusión de la oferta.   | Diseñar método para identificar aliados y socios potenciales.   |
| Estructuración de la gestión de proyectos.   | Definición de la ejecución metodológica y su planificación.   | Formar equipo en ejecución y gestión de proyectos, capacitación en responsabilidad social y temas relacionados.  | No aplica.  |
|  | Definición de roles en la ejecución de proyectos.   |  |   |
|  | Presupuesto y planificación financiera de proyecto.   |  |   |
|  | Sistema de seguimiento y evaluación<br>Diseñar estrategias de mitigación de riesgo de ejecución, adaptación de los proyectos a situaciones cambiantes.                          | No aplica.   |   |
|  | Reporte y rendición de cuentas.   | Administración y actualización de la página web.   |   |
| Estructuración de la gestión de comunicaciones por cada proyecto.  | Definición de los pilares de comunicación por proyecto.   | Simplificar la información y adaptarla al diálogo según el nivel de desarrollo en la comunidad.  |   |
|  | Compilar información de proyectos existentes en territorio para búsqueda de objetivo común.   | Utilizar testimonios y estadísticas para respaldar la efectividad de los recursos.   |   |

| Convergencia   | Operaciones  | Apoyo  | Misional  |
|--|--|--|---|
| Creación de baterías de indicadores (Teoría de cambio)             | Documentar y presentar de manera efectiva los logros y resultados de la fundación en informes de impacto.  | No aplica.   | Seguimiento de indicadores específicos en el direccionamiento de proyectos relacionados a la cultura, el arte y el deporte. |
|  | Seguimiento de resultados propuestos en la metodología para toma de decisiones.  |  |   |
| Estandarización de procesos y procedimientos y gestión documental. | Diligenciar y dar correcto manejo a formato de presupuesto en las iniciativas propuestas.  | Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.                     | Establecer e implementar políticas de transparencia en la rendición de cuentas.   |
|  | Diseñar, transferir y administrar procedimientos de rendición de cuentas. Estructurar necesidades de informes de cooperantes para desarrollo de resultados.  | No aplica.   |   |
|  | Comunicación periódica y proactiva de las prácticas de gestión y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas con estrategias de mitigación de riesgos.  | Gestión documental   |   |
|  | No aplica.   | Creación, documentación y apropiación de procedimiento de reclutamiento de personal. | Construcción de procedimientos, procesos e instrucciones.   |
| Diversificación de fuentes de financiación.                        | Mapear oportunidades de financiación para líneas estratégicas. Prospectiva de financiamiento con evaluación de sectores con mayor respuesta  | No aplica.   | Búsqueda de fuentes de financiamiento. Explorar oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.            |
|  | Diseñar sistema de monitoreo de potenciales alianzas que incluya estrategias de respuesta a alianzas no viables o prioritarias para TLP.   |  |   |
|  | Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades en los potenciales actores a nivel local y nacional. |  |   |
|  | Explorar marcas propias o eventos TLP que permitan diversificar el modelo de ingresos y permita generar recursos distintos a los gestionados por la cooperación  |  |   |
|  | Utilizar ejemplos y casos de éxito de proyectos previos para destacar el historial de obtener un ROI positivo. Esto puede atraer donantes y patrocinadores interesados en el financiamiento de las iniciativas.              |  |   |
|  | Mapear ONG con capacidad de ejecución para articular proyectos en conjunto del objetivo primordial/principal/misional.   |  |   |

| Convergencia   | Operaciones  | Apoyo   | Misional   |
|--|--|---|------------|
|  | Crear oferta propia y permanente en las infraestructuras que opera TLP.  |   |            |
| Implementación de herramientas tecnológicas y análisis de datos. | Implementación de herramientas de control y seguimiento para informes veraces que demuestren el avance de metas e hitos  | Invertir en herramientas de análisis de datos avanzadas que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar datos de manera más efectiva para medir el ROI. | No aplica. |
|  | Administrar documentación estandarizados y automatizados de rendición de cuentas de acuerdo con herramientas construidas | Con el apoyo de equipo asesor de gestión financiera, realizar el seguimiento constante a la ejecución del presupuesto.                                      |            |
| Formación del capital humano                                     | Plan de capacitaciones   | Formar equipo en ejecución y gestión de proyectos, capacitación en responsabilidad social y temas relacionados.   |            |

Fuente: Elaboración del autor.

## 5.8. Marco Estratégico

Partiendo de la convergencia se desarrolló un marco de actuación con alineaciones estratégicas relativas a Tras La Perla de la América. Para definir este marco se establecen tres variables que funcionan de forma mancomunada; la estrategia, conductores (los cuales son los ejes estratégicos) y las acciones a ejecutar para dar cumplimiento a la estrategia (ver tabla 6).

Tabla 10. Marco estratégico propuesto para Tras la Perla de la América.

| Estrategia                                      | Conductores  | Acciones  |
|---|--|---|
| Fortalecimiento de la estrategia organizacional | Definición y ejecución de las estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con las comunidades. | Diseñar estrategias de colaboración y metodologías de diálogo para la identificación de desafíos.   |
|   |  | Identificar actores en territorio para crear planes de acción conjuntos (líderes, otras ONG, JAL)   |
|   |  | Implementar sistema de información de resultados que involucre a beneficiarios de proyectos en ejercicios de comunicación vinculando a las líderes locales en los registros, mensajes y evidencias.   |
|   |  | Administrar herramientas en línea que permitan a la comunidad contribuir con ideas y comentarios de manera continua, incluso después de las reuniones presenciales. Capacitación a líderes en el uso de estas herramientas virtuales. Adaptación del diálogo reduciendo los niveles de complejidad para escalar la información de primera mano. |
|   | Diseño, desarrollo y ejecución de las líneas de acción.  | Documentar procesos de planeación estratégica de la organización, estableciendo insumos necesarios para evaluación de las tendencias de acuerdo con las temáticas que se proponen como metas para cada vigencia   |

| Estrategia   | Conductores  | Acciones  |
|--|--|---|
|  |  | Documentar el método TLP, identidad de trabajo, análisis y evaluación para el fortalecimiento del mismo.  |
|  |  | Identificar el core de la organización y problemática principal que aborda TLP (bandera de la organización)   |
|  |  | Definir líneas estratégicas que orienten la priorización de actividades.  |
|  |  | Analizar capacidad del equipo y diseñar estructura funcional de acuerdo con las necesidades de la organización.   |
|  |  | Proyección y seguimiento de indicadores AFE en la planeación estratégica  |
|  |  | Construir direccionamiento estratégico, hoja de ruta y cuadro de alineación de participación en proyectos.  |
|  |  | Determinar tipo de rol en el desarrollo de los proyectos (ejecutor, financiador, enlace, formulador)  |
|  | Diseño, desarrollo e implementación de las estrategias de comunicación organizacional y las relaciones públicas. | Vinculación de TLP a diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) para la identificación de aliados en territorio con alto potencial de desarrollo mancomunado de objetivos.  |
|  |  | Administrar el acceso a canales de comunicación tradicionales en la difusión de la oferta.  |
|  |  | Diseño, desarrollo e implementación de las estrategias de comunicación organizacional y las relaciones públicas.  |
|  |  | Incluir temáticas de conciencia pública sobre problemas relevantes en las agendas locales para aumentar las campañas de recaudación de fondos con las alianzas ya establecidas.   |
|  |  | Asegurar la comunicación efectiva de las expectativas en cuanto a donantes y partes interesadas para mitigar el descontento en cuanto a los plazos y resultados esperados.  |
|  |  | Diseñar método para identificar aliados y socios potenciales.   |
|  |  | Diseñar un plan de divulgación acorde con cada actor clave, con periodicidades y actualizaciones acordes a su nivel de prioridad para TLP.  |
| Gestión de proyectos                                       | Estructuración de la gestión de proyectos.   | Definición de la ejecución metodológica y su planificación.   |
|  |  | Definición de roles en la ejecución de proyectos.   |
|  |  | Formar equipo en ejecución y gestión de proyectos, capacitación en responsabilidad social y temas relacionados.   |
|  |  | Presupuesto y planificación financiera de proyectos.  |
|  |  | Sistema de seguimiento y evaluación   |
|  |  | Administración y actualización de la página web.  |
|  |  | Diseñar estrategias de mitigación de riesgo de ejecución, adaptación de los proyectos a situaciones cambiantes.   |
|  |  | Reporte y rendición de cuentas.   |
|  | Estructuración de la gestión de comunicaciones por cada proyecto.  | Definición de los pilares de comunicación por proyecto.   |
|  |  | Compilar información de proyectos existentes en territorio para búsqueda de objetivo común.   |
|  |  | Utilizar testimonios y estadísticas para respaldar la efectividad de los recursos.  |
|  |  | Simplificar la información y adaptarla al diálogo según el nivel de desarrollo en la comunidad.   |
|  | Creación de baterías de indicadores (Teoría de cambio)   | Seguimiento de indicadores específicos en el direccionamiento de proyectos relacionados a la cultura, el arte y el deporte.   |
|  |  | Documentar y presentar de manera efectiva los logros y resultados de la fundación en informes de impacto.   |
|  |  | Seguimiento de resultados propuestos en la metodología para toma de decisiones  |
| Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera. | Estandarización de procesos y procedimientos y gestión documental.   | Diligenciar y dar correcto manejo a formato de presupuesto en las iniciativas propuestas.   |
|  |  | Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.  |
|  |  | Creación, documentación y apropiación de procedimiento de reclutamiento de personal.  |
|  |  | Gestión documental  |
|  |  | Diseñar, transferir y administrar procedimiento de rendición de cuenta. Estructurar necesidades de informes de cooperantes para desarrollo de resultados  |
|  |  | Comunicación periódica y proactiva de las prácticas de gestión y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas con estrategias de mitigación de riesgos.   |
|  |  | Establecer e implementar políticas de transparencia en la rendición de cuentas.   |
|  |  | Diseño de estructura organizacional, creación del manual de funciones de indicadores que permitan medir capacidad instalada de cada cargo   |
|  |  | Construcción de procedimientos, procesos e instrucciones.   |
|  | Diversificación de fuentes de financiación.  | Mapear oportunidades de financiación para líneas estratégicas. Prospectiva de financiamiento con evaluación de sectores con mayor respuesta.  |
|  |  | Diseñar sistema de monitoreo de potenciales alianzas que incluya estrategias de respuesta a alianzas no viables o prioritarias para TLP. Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades en los potenciales actores a nivel local y nacional. |

| Estrategia   | Conductores | Acciones  |
|--|-------------|---|
|  |             | Explorar marcas propias o eventos TLP que permitan diversificar el modelo de ingresos y permita generar recursos distintos a los gestionados por la cooperación.  |
|  |             | Utilizar ejemplos y casos de éxito de proyectos previos para destacar el historial de obtener un ROI positivo. Esto puede atraer donantes y patrocinadores interesados en el financiamiento de las iniciativas. |
|  |             | Búsqueda de fuentes de financiamiento. Explorar oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.  |
|  |             | Mapear ONG con capacidad de ejecución para articular proyectos conjunto de objetivo primordial/principal/misional.  |
|  |             | Crear oferta propia y permanente en las infraestructuras que opera TLP.   |
|  |             | Con el apoyo del equipo asesor de gestión financiera, realizar el seguimiento constante a la ejecución del presupuesto.   |
| Implementación de herramientas tecnológicas y análisis de datos. |             | Implementación de herramientas de control y seguimiento para informes veraces que demuestren el avance de metas e hitos.  |
|  |             | Invertir en herramientas de análisis de datos avanzadas que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar datos de manera más efectiva para medir el ROI.   |
|  |             | Administrar documentación estandarizados y automatizados de rendición de cuentas de acuerdo con herramientas construidas.   |
| Formación del capital humano                                     |             | Formar equipo en ejecución y gestión de proyectos, capacitación en responsabilidad social y temas relacionados.   |
|  |             | Plan de capacitaciones.   |

Fuente: Elaboración del autor

### 5.9. Estructura Funcional

El diseño de la estructura funcional para la fundación permite describir cómo operativizar la planificación a través de las estrategias diseñadas. En primera instancia, se presenta en la estrategia organizacional (ver figura 5).

Figura 5. Estrategia organizacional de Tras la Perla de la América.



Fuente: Elaboración del autor.

Esta estructura permite indicar cómo debe funcionar la estrategia para su correcta apropiación e implementación. Para entender dicha estructura, es necesario contrastar sus cuatro elementos principales. En primer lugar, la estrategia organizacional, la cual permite comprender la misión, visión y enfoque primario de la organización, orientado al florecimiento de las comunidades. Esto guía la dirección de la fundación para llevar a cabo una sana implementación, respaldada por la gestión del impacto, la comunicación y las relaciones públicas, que permiten que la ejecución de actividades avance a través de proyectos y programas.

Todo el soporte estructural de la estrategia debe tener, entonces, una sinergia muy eficiente con la gestión administrativa y financiera. Es necesario abordar, también, quién debería ser el responsable de cada estrategia para su correcto funcionamiento. Como se describió en el marco estratégico, el fortalecimiento de la estrategia organizacional competente corresponde necesariamente a las instancias de dirección de la fundación. Posteriormente, la gestión de proyectos y programas, como estrategia de implementación, son los encargados de desarrollar todo el componente estratégico basado en esos mismos lineamientos. Finalmente, el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, basado en la estructuración, puesta en marcha de proyectos, planificación, comunicación comunitaria y formación del capital humano, permite que el enfoque financiero se vuelva permanente para la organización.

### **5.10. Plan de Acción**

Se desarrolla una hoja de ruta y un plan de acción detallado para el año 2024. Este plan es un mapa claro y completo que indica los pasos y actividades específicas que la Organización llevará

a cabo para alcanzar sus metas estratégicas. Incluye fechas de inicio y finalización, responsables, recursos asignados y mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la ejecución efectiva del plan (ver tabla 11) y el Anexo 4 muestra los ejercicios de visualización creativa que se trabajaron para desarrollar el Plan de Acción.

Tabla 11. Plan de acción 2024 para Tras la Perla de la América.

| Estrategia                                      | Objetivo   | Acciones  | Responsable                        | Indicador  | Meta  | Inversión     | Plazo      |
|---|--|---|------------------------------------|--|---|---------------|------------|
| Fortalecimiento de la estrategia organizacional | Definición y ejecución de las estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con las comunidades. | Diseñar estrategias de colaboración y metodologías de diálogo para la identificación de desafíos.   | Dirección Ejecutiva                | # De documentos de estrategias y metodología de colaboración | Un (1) Documento con la estrategia y metodología.   | \$ 0          | Febrero    |
|   |  | Identificar actores en territorio para crear planes de acción conjuntos (líderes, otras ONG, JAL)   | Dirección de Operaciones           | % De implementación de un sistema de información.            | 100% de proyectos y/o programas con mapa de actores | \$ 0          | Febrero    |
|   |  | Implementar sistema de información de resultados que involucre a beneficiarios de proyectos en ejercicios de comunicación vinculando a las líderes locales en los registros, mensajes y evidencias.   | Dirección de Operaciones           |  | 100% sistema implementado                           | \$ 150.000000 | Marzo      |
|   |  | Administrar herramientas en línea que permitan a la comunidad contribuir con ideas y comentarios de manera continua, incluso después de las reuniones presenciales. Capacitación a líderes en el uso de estas herramientas virtuales. Adaptación del diálogo reduciendo los niveles de complejidad para escalar la información de primera mano. | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 6.000.000  | Agosto     |
|   |  | Documentar procesos de planeación estratégica de la organización, estableciendo insumos necesarios para evaluación de las tendencias de acuerdo a las temáticas que se proponen como metas para cada vigencia   | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 0          | Septiembre |
|   |  | Documentar el método TLP, identidad de trabajo, análisis y evaluación para el fortalecimiento del mismo.  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 0          | Junio      |
|   |  | Identificar core de la organización y problemática principal que aborda TLP (bandera de la organización)  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 0          | Mayo       |
|   |  | Definir líneas estratégicas que orienten la priorización de actividades.  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 0          | Marzo      |
|   |  | Analizar capacidad del equipo y diseñar estructura funcional de acuerdo a las necesidades de la organización.   | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho   | Hecho   | \$ 0          | Febrero    |

| <b>Estrategia</b>    | <b>Objetivo</b>   | <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Meta</b>                        | <b>Inversión</b> | <b>Plazo</b>                         |
|----------------------|---|---|------------------------------------|---|------------------------------------|------------------|--------------------------------------|
|                      |   | Proyección y seguimiento de indicadores AFE en la planeación estratégica  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Marzo/ Junio/ Septiembre y Diciembre |
|                      |   | Construir direccionamiento estratégico, hoja de ruta y cuadro de alineación de participación en proyectos.  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Marzo                                |
|                      |   | Determinar tipo de rol en el desarrollo de los proyectos (ejecutor, financiador, enlace, formulador)  | Dirección Ejecutiva                | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Mayo                                 |
|                      |   | Vinculación de TLP a diferentes observatorios existentes en el Magdalena (Unimagdalena, DANE) para la identificación de aliados en territorio con alto potencial de desarrollo mancomunado de objetivos.        | Dirección de Operaciones           | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 12.000.000    | Agosto                               |
|                      |   | Administrar el acceso a canales de comunicación tradicionales en la difusión de la oferta.  | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Marzo                                |
|                      |   | Diseño, desarrollo e implementación de las estrategia de comunicación organizacional y las relaciones públicas.   | Dirección de Comunicaciones y RRPP | # De documentos de estrategias                          | Un (1) Documento con la estrategia | \$ 0             | Junio                                |
|                      | Diseño, desarrollo e implementación de las estrategia de comunicación organizacional y las relaciones públicas. | Incluir temáticas de conciencia pública sobre problemas relevantes en las agendas locales para aumentar las campañas de recaudación de fondo con las alianzas ya establecidas.                                  | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Marzo                                |
|                      |   | Asegurar la comunicación efectiva de las expectativas en cuanto a donantes y partes interesadas para mitigar el descontento en cuanto a los plazos y resultados esperados.                                      | Dirección de Comunicaciones y RRPP | # Sistemas de reportes a Donantes y partes interesadas. | 1                                  | \$ 0             | Mayo                                 |
|                      |   | Administración y actualización de la página web y redes sociales  | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Julio                                |
|                      |   | Utilizar ejemplos y casos de éxito de proyectos previos para destacar el historial de obtener un ROI positivo. Esto puede atraer donantes y patrocinadores interesados en el financiamiento de las iniciativas. | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Abril                                |
|                      |   | Diseñar un plan de divulgación acorde con cada actor clave, con periodicidades y actualizaciones acordes a su nivel de prioridad para TLP.  | Dirección de Comunicaciones y RRPP | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 12.000.000    | Marzo                                |
| Gestión de proyectos |   | Definición de la ejecución metodológica y su planificación.   | Dirección de Operaciones           | Hecho / No hecho  | Hecho                              | \$ 0             | Febrero                              |

| <b>Estrategia</b>  | <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                      | <b>Indicador</b>         | <b>Meta</b> | <b>Inversión</b> | <b>Plazo</b>                      |
|--|--|---|---|--------------------------|-------------|------------------|-----------------------------------|
|  | Estructuración de la gestión de proyectos.                         | Definición de roles en la ejecución de proyectos.   | Dirección de Operaciones                | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Febrero                           |
|  |  | Presupuesto y planificación financiera  | Profesional Administrativo y Financiero | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Marzo                             |
|  |  | Sistema de seguimiento y evaluación   | Coordinación de Gestión del Cambio      | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Abril                             |
|  |  | Diseñar estrategias de mitigación de riesgo de ejecución, adaptación de los proyectos a situaciones cambiantes.             | Coordinación de Proyectos               | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Abril                             |
|  |  | Reporte y rendición de cuentas.   | Coordinación de Proyectos               | # De reportes realizados | 1           | \$ 0             | Junio/ Diciembre                  |
| Estructuración de la gestión de comunicaciones por cada proyectos. |  | Definición de los pilares de comunicación por proyecto.   | Dirección de Comunicaciones y RRPP      | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Abril                             |
|  |  | Compilar información de proyectos existentes en territorio para búsqueda de objetivo común.                                 | Profesional de proyectos                | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Abril                             |
|  |  | Utilizar testimonios y estadísticas para respaldar la efectividad de los recursos.  | Dirección de Comunicaciones y RRPP      | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Junio                             |
|  |  | Simplificar la información y adaptarla al diálogo según el nivel de desarrollo en la comunidad.                             | Dirección de Comunicaciones y RRPP      | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Marzo                             |
| Creación de baterías de indicadores (Teoría de cambio)             |  | Seguimiento de indicadores específicos en el direccionamiento de proyectos relacionados a la cultura, el arte y el deporte. | Coordinación de Gestión del Cambio      |                          | 12          | \$ 0             | Diciembre                         |
|  |  | Documentar y presentar de manera efectiva los logros y resultados de la fundación en informes de impacto.                   | Coordinación de Gestión del Cambio      | # De reportes realizados | 12          | \$ 0             | Diciembre                         |
|  |  | Seguimiento de resultados propuestos en la metodología para toma de decisiones  | Coordinación de Gestión del Cambio      |                          | 12          | \$ 0             | Diciembre                         |
| Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera.         | Estandarización de procesos y procedimientos y gestión documental. | Diligenciar y dar correcto manejo a formato de presupuesto en las iniciativas propuestas.                                   | Profesional Administrativo y Financiero | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Diciembre                         |
|  |  | Converger el ejercicio financiero con la ejecución de proyectos.  | Profesional Administrativo y Financiero | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Marzo/Junio/Septiembre/ Diciembre |
|  |  | Creación, documentación y apropiación de procedimiento de reclutamiento de personal.  | Dirección de Operaciones                | Hecho / No hecho         | Hecho       | \$ 0             | Junio                             |

| Estrategia | Objetivo                                    | Acciones   | Responsable                                   | Indicador                           | Meta        | Inversión      | Plazo                                |
|------------|---|--|---|-------------------------------------|-------------|----------------|--------------------------------------|
|            |   | Gestión documental   | Profesional<br>Administrativo y<br>Financiero | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Diciembre                            |
|            |   | Diseñar, transferir y administrar procedimiento de rendición de cuenta. Estructurar necesidades de informes de cooperantes para desarrollo de resultados   | Dirección Ejecutiva                           | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Junio                                |
|            |   | Comunicación periódica y proactiva de las prácticas de gestión y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas con estrategias de mitigación de riesgos.  | Dirección de<br>Comunicaciones y<br>RRPP      | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Marzo/Junio/Septiembre/<br>Diciembre |
|            |   | Establecer e implementar políticas de transparencia en la rendición de cuentas.  | Dirección Ejecutiva                           | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Abril                                |
|            |   | Diseño de estructura organizacional, creación del manual de funciones de indicadores que permitan medir capacidad instalada de cada cargo  | Dirección Ejecutiva                           | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Abril                                |
|            |   | Construcción de procedimientos, procesos e instrucciones.  | Dirección Ejecutiva                           | Hecho / No hecho                    | Hecho       | \$ 0           | Junio                                |
|            |   | Mapear oportunidades de financiación para líneas estratégicas. Prospectiva de financiamiento con evaluación de sectores con mayor respuesta  | Dirección Ejecutiva                           | # de<br>oportunidades<br>mapeadas   | 40          | \$ 24.000.000  | Diciembre                            |
|            |   | Diseñar sistema de monitoreo de oportunidades obtenidas que incluya estrategias de respuesta a alianzas no viables o prioritarias para TLP. Generar indicadores y/o calificaciones en cada etapa de ejecución o cierre de alianza para ejecución de proyecto. Establecer hojas de ruta para canalizar oportunidades en los potenciales actores a nivel local y nacional. | Dirección Ejecutiva                           | # de<br>oportunidades<br>obtenidas. | 12          | \$ 150.000.000 | Diciembre                            |
|            | Diversificación de fuentes de financiación. | Explorar marcas propias o eventos TLP que permitan diversificar el modelo de ingresos y permita generar recursos distintos a los gestionados por la cooperación  | Dirección Ejecutiva                           | \$ Obtenidos por<br>diversificación | \$1.000 MM  | \$ 0           | Agosto                               |
|            |   | Búsqueda de fuentes de financiamiento. Explorar oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.   | Dirección Ejecutiva                           |                                     | \$10.000 MM | \$ 0           | Diciembre                            |
|            |   | Mapear ONG's con capacidad de ejecución para articular proyecto conjunto de objetivo primordial/principal/misional.  | Dirección Ejecutiva                           | # de<br>oportunidades<br>obtenidas  | 12          | \$ 0           | Diciembre                            |
|            |   | Crear oferta propia y permanente en las infraestructuras que opera TLP.  | Dirección Ejecutiva                           | \$ Obtenidos por<br>diversificación | \$500 MM    | \$ 0           | Agosto                               |

| <b>Estrategia</b>      | <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                 | <b>Indicador</b>                        | <b>Meta</b>      | <b>Inversión</b>      | <b>Plazo</b>     |
|------------------------|--|---|------------------------------------|---|------------------|-----------------------|------------------|
|                        |  | Con el apoyo de equipo asesor de gestión financiera, realizar el seguimiento constante a la ejecución presupuesto.  | Dirección de Operaciones           | # de Seguimientos realizados            | 12               | \$ 0                  | Diciembre        |
|                        | Implementación de herramientas tecnológicas y análisis de datos. | Implementación de herramientas de control y seguimiento para informes veraces que demuestren el avance de metas e hitos                                     | Coordinación de Gestión del Cambio | % De implementación                     | 100%             | \$ 0                  | Junio            |
|                        |  | Invertir en herramientas de análisis de datos avanzadas que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar datos de manera más efectiva para medir el ROI. | Dirección de Operaciones           | # De herramientas adquiridas            | 3                | \$ 0                  | Septiembre       |
|                        |  | Administrar documentación estandarizados y automatizados de rendición de cuentas de acuerdo a herramientas construidas                                      | Coordinación de Gestión del Cambio | Hecho / No hecho                        | Hecho            | \$ 0                  | Abril            |
|                        |  | Formación del capital humano  | Plan de capacitaciones             | Profesional Administrativo y Financiero | Hecho / No hecho | Hecho                 | \$ 0             |
| <b>Total Inversión</b> |  |   |                                    |   |                  | <b>\$ 189.000.000</b> | <b>Diciembre</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 5.11. Hoja de Ruta 2024- 2027

En la tabla 9 se plantean los hitos anuales que deben priorizarse en el plan de acción anual de la fundación para el logro de la estrategia organizacional.

Tabla 12. Hoja de ruta 2024- 2027 propuesta para Tras la Perla de la América.

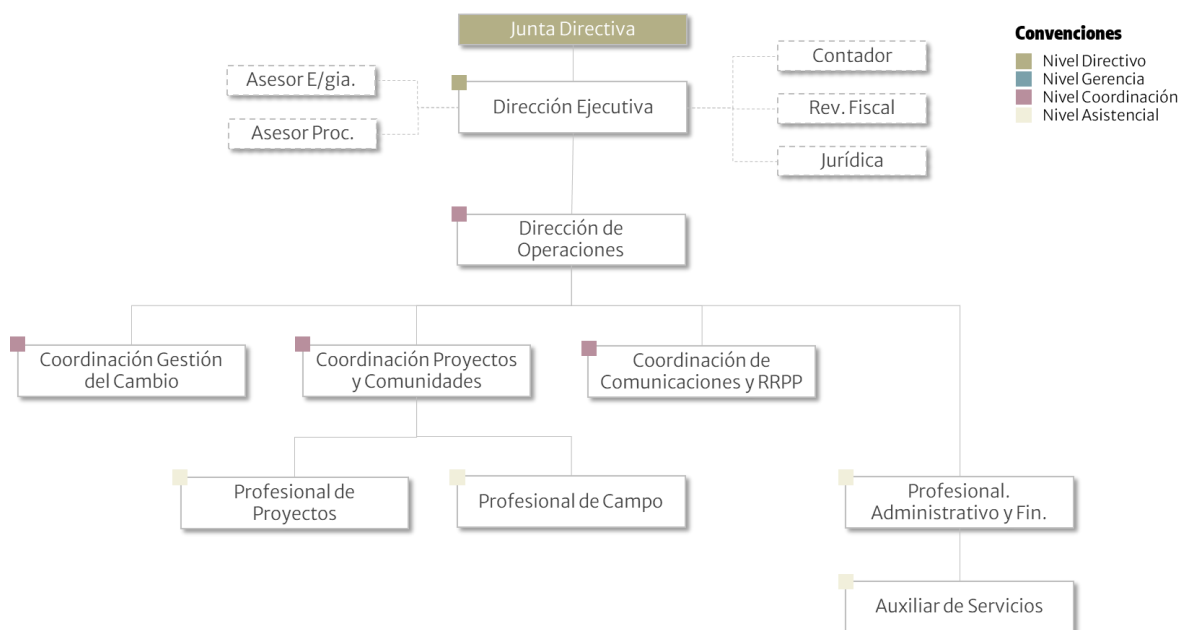
| Para el | Fortalecimiento de la Estrategia Organizacional  | Gestión de Programas y Proyectos   | Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Financiera.  | Florecimiento   |
|---------|--|--|---|---|
| 2024    | Profundizar en la comprensión de nuestra visión y valores, generando una estrategia que refleje nuestra identidad y los desafíos que enfrentamos.                                  | Analizar en detalle nuestros métodos actuales, identificando áreas para la innovación y la mejora, creando una base sólida para futuros cambios. | Evaluar meticulosamente nuestros procesos financieros y administrativos, identificando oportunidades para la modernización y la eficiencia.           | Definición propia del florecimiento e interiorización organizacional. Definición de línea base. |
| 2025    | Integrar la estrategia en el corazón de cada acción y decisión organizacional, fusionando nuestros principios con la implementación diaria.  | Ejecutar una renovación completa en la gestión de programas y proyectos, adoptando enfoques dinámicos y optimizando los recursos disponibles.    | Instaurar sistemas administrativos y financieros actualizados, anclados en la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad integral.             | Permear los procesos y procedimientos en torno al florecimiento.                                |
| 2026    | Desarrollar una metodología única que nos distinga, un modelo de cambio que abrace nuestro propósito y nos guíe hacia un futuro sostenible.  | Generar nuevas estrategias de gestión, potenciando su habilidad para llevar a cabo iniciativas de manera más eficaz y colaborativa.              | Incorporar a nuestro equipo en nuevas herramientas y técnicas, fortaleciendo su capacidad para gestionar recursos con precisión y responsabilidad.    | Crear la teoría del cambio de la organización basada en el florecimiento.                       |
| 2027    | Consolidar la estrategia como un componente esencial del éxito comunitario, siendo pioneros en la creación de un impacto positivo en el entorno del barrio, la ciudad y la región. | Implementar un sistema de evaluación continuo, enfocado en aprender y adaptarse constantemente, maximizando el impacto de cada proyecto.         | Implantar un sistema de supervisión riguroso, asegurando el cumplimiento y la integridad en todas nuestras operaciones financieras y administrativas. | Crear la metodología del florecimiento como eje de éxito del barrio, la ciudad y la región.     |

Fuente: Elaboración propia

## 5.12. Crecimiento Operativo

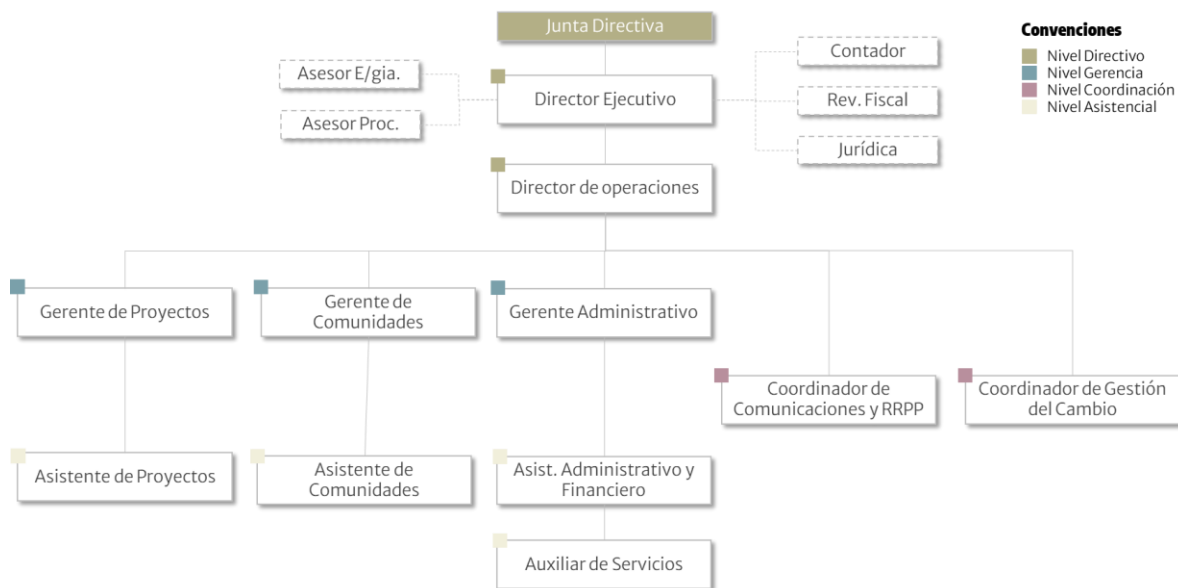
Este proyecto propone una estructura jerárquica de transición para el cumplimiento del presente marco estratégico en el corto plazo (ver figura 6) y una estructura jerárquica final en función del crecimiento operativo proyectado de la fundación en el mediano y corto plazo (ver figura 7).

Figura 6. Estructura jerárquica de transición para Tras la Perla de la América.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Estructura jerárquica final para Tras la Perla de la América.



Fuente: Elaboración propia

La estructura jerárquica de transición (figura 7), ha sido actualmente aprobada por la Junta Directiva de la fundación y está siendo implementada desde el segundo trimestre de 2024. Lo cual evidencia la pertinencia de realizar ajustes en el equipo de trabajo de la fundación para el cumplimiento tanto de las metas estratégicas como para el mejoramiento del esquema operativo de la organización en los próximos años.

### 5.13. Gestión Financiera.

La revisión general de los ingresos operacionales y no operacionales, gastos operacionales de administración y costos de ventas muestra un balance positivo en cuanto a las ejecuciones de programas y proyectos de la fundación.

- El 10% de los recursos de ingresos por cooperantes son redirigidos a la operación; los valores restantes, son invertidos en la ejecución de los distintos proyectos que Tras la Perla de la América ejecuta en el territorio.
- La operación se financia completamente con recursos del grupo empresarial al cual pertenecen sus socios fundadores.
- Se cuenta con estrategias financieras para evitar pérdida de valor ante desembolsos no ejecutados por cronogramas.

Sin embargo, se evidenciaron necesidades de diseño de procedimientos para la alineación de los registros y control de la ejecución. Debido a que no existe consulta en tiempo real para los directores de proyectos en cuanto a su ejecución presupuestal; por tanto, en aras del mejoramiento continuo y crecimiento de las operaciones de la organización, en este direccionamiento estratégico se propuso prioritariamente abordar las necesidades de acceso a la información, como usuarios de interfaz, para consulta de datos financieros, construcción de metodologías de seguimiento y formatos de reporte y control.

Se evidenció la necesidad de creación de actividades operacionales relacionadas con la asistencia administrativa y financiera que sea soporte para la ejecución, seguimiento y control de registros presupuestales y apoyo a las labores administrativas de gestión y rendición de cuentas ante sus partes interesadas.

#### **5.14. Conclusiones y Recomendaciones**

Tras la Perla de la América es una fundación que ha crecido mediante un modelo de trabajo dinámico, caracterizado por canalizar oportunidades e iniciativas derivadas de la gestión

tanto de sus miembros fundadores Carlos Vives y Claudia Elena Vásquez como de su equipo de trabajo. Tras ocho años, han logrado generar más de 260 alianzas mediante la implementación de 58 proyectos y 40 programas con los cuales han movilizado cerca de COP 12.275.000.000, tanto de recursos propios como de aliados, para impactar a una población de 22.000 habitantes en su zona de influencia, lo cual demuestra su capacidad de gestionar recursos para el logro de sus objetivos misionales. Este proyecto propuso como producto principal la definición del marco estratégico sobre el cuál se orientará la operación y gestión de proyectos, programas e iniciativas que promoverá Tras la Perla de la América durante el periodo 2024 - 2027. Mediante la declaración de la misión, visión y valores organizativos, la fundación puede visualizar, apropiar y transferir más sólidamente su propósito, su rol esencial en las comunidades que atiende, así como sustentar su toma de decisiones tanto internas como con cada una de sus partes interesadas.

Para la consecución de su misión, se entrega una hoja de ruta en la cual la organización establece sus actividades clave en el corto y mediano plazo a partir de sus prioridades, oportunidades y puntos de mejora.

Se recomienda a la dirección ejecutiva de la fundación implementar un ejercicio permanente de apropiación de este marco estratégico con su equipo de trabajo, así como monitorear la implementación de su plan de acción a través de la batería de indicadores de gestión planteados para cada uno de los cargos establecidos en la estructura jerárquica propuesta para sostener su operación.

## Referencias

- Anaya, H. O. (2018). *Análisis Financiero aplicado, bajo NIIF. 16* (Vol. 16).
- Banco de la República en Colombia. (2021). *La gente del Magdalena | La Red Cultural del Banco de la República*. <https://www.banrepcultural.org/exposiciones/museo-del-oro-tairona-casa-de-la-aduana/exposicion/la-gente-del-magdalena>
- Bronw, T. (2020). *Diseñar el cambio*. <https://www.empresaactiva.com/disenar-el-cambio>
- Celen, S. (2012). *OKR. Dominar el rendimiento Marco que Google Perfeccionado.: Cree y logre su mejor negocio y su mejor personal Objetivos mediante la gestión de la innovación líder Sistema*. Saygin Celen.
- DANE. (2023). “*Resultados pobreza monetaria.*”  
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/pres-PM-Departamental-2022.pdf>.
- Equipo IDA. (2018, diciembre 6). Metodología trendwatching para estudiar tendencias.  
*Blog IDA Chile | Estrategia para el éxito de tu negocio*. <https://blog.ida.cl/disenode-servicios/metodologia-trendwatching-tendencias/>
- Humphrey, A. (2012). *What is a SWOT Analysis?* Knowledge Center about SWOT Analysis (12manage).  
[https://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis.html#e10](https://www.12manage.com/methods_swot_analysis.html#e10)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- LA CAIXA, F. B. (2023). *PERFILES DE FILANTROPÍA PERSONAL*.  
<https://www.caixabank.com/docs/comunicacion/68433.pdf>

- Management, T. (2022, enero 13). Eat That Frog & Start Accomplishing Your Goals. *Brian Tracy*. <https://www.briantracy.com/blog/time-management/the-truth-about-frogs/>
- Olano Mendoza, E., & Fernández, S. (2020). *ANÁLISIS PLAN DE DESARROLLO LOCAL MAGDALENA 20202023*. Universidad del Norte.  
[https://www.uninorte.edu.co/documents/18972208/0/An%C3%A1lisis+PDL+Magdalena\\_compressed.pdf](https://www.uninorte.edu.co/documents/18972208/0/An%C3%A1lisis+PDL+Magdalena_compressed.pdf).
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.es.
- Tras La Perla de la America. (2019). *Informe Ejecutivo 2015- 2018*.  
<http://www.traslaperla.org/documentos>
- Tras La Perla de la America. (2022). *Informe Ejecutivo 2019- 2021*.  
<http://www.traslaperla.org/documentos>
- TrendWatching. (2020). *TrendWatching's Consumer Trend Canvas World*. Miro.Com.  
<https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>

## Anexos Técnicos

### Anexo 1

#### AGENDA DE LAS SESIONES DE GRUPOS FOCALES CON ALIADOS Y BENEFICIARIOS

Hora: 2:00 PM - 3:30 PM

2:00 PM - 2:10 PM: Inicio de la sesión y conexión

- Bienvenida a los participantes.
- Verificación de la conexión y el funcionamiento de la plataforma virtual (si es aplicable).
- Breve orientación sobre la estructura y los objetivos de la sesión.

2:10 PM - 2:15 PM: Explicación de la sesión

- Introducción por el moderador sobre el propósito del grupo focal y la importancia de las perspectivas de las partes interesadas.
- Explicación de las reglas básicas de la discusión, como el respeto por el turno de palabra y la escucha activa.

2:15 PM - 2:20 PM: Presentación de los invitados

- Cada participante se presenta brevemente, indicando su nombre, cargo y organización.
- Breve descripción de la relación de cada invitado con Tras La Perla de la América.

2:20 PM - 2:30 PM: Relación con Tras La Perla de la América.

- Los invitados comparten sus experiencias y perspectivas sobre cómo ha sido su relación con Tras La Perla de la América.
- Pueden destacar proyectos colaborativos, interacciones pasadas o cualquier otro aspecto de su relación con la organización.

2:30 PM - 3:30 PM: Preguntas y respuestas

- Los participantes tienen la oportunidad de hacer preguntas y comentarios adicionales sobre los temas discutidos hasta este punto.
- El moderador guía la discusión y asegura que todas las voces sean escuchadas.

3:30 PM: Cierre

- Agradecimiento a los participantes por su tiempo y contribuciones valiosas.

- Explicación de los próximos pasos en el proceso de validación y fortalecimiento de la identidad de Tras La Perla de la América.
- Información sobre cómo se utilizarán las perspectivas recopiladas en el grupo focal.

#### PREGUNTAS ALIADOS.

1. Qué características busca su organización en un aliado para ejecución de proyectos de Responsabilidad Social
2. Según su concepto, considera que TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA reúne esas características, cuál es más fuerte, cuál le gustaría que tuviera más desarrollada
3. TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA se erige como una organización que valora el territorio y fomenta el progreso comunitario; desde su apreciación, qué necesita hoy TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA para fortalecer dicha visión
4. TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA interviene la región impulsando el desarrollo económico, cultural y social por medio del fomento de la identidad local y la preservación del entorno; desde su juicio, qué estrategias debería adoptar la organización para cumplir con tal cometido.
5. Cuáles son los valores principales que su organización (los aliados) desea transmitir al ejecutar proyectos en beneficio de sus grupos de interés
6. Complete la siguiente frase: “TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA se convertirá en una entidad determinante en el territorio el día que \_\_\_\_\_”
7. En su opinión, ¿cuál cree que es la mayor oportunidad que tiene TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA en cuanto a la ejecución de proyectos de responsabilidad social
8. Podría mencionar desde su organización cuáles son los resultados satisfactorios que busca en sus proyectos de responsabilidad social
9. Cuáles son sus mayores dificultades a la hora de encontrar aliados para la ejecución de recursos y generación de valor a sus beneficiarios
10. Opiniones generales de TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA

#### PREGUNTAS BENEFICIARIOS.

1. Qué beneficios espera su comunidad en las entidades que ejecutan proyectos de responsabilidad social en su territorio
2. Según su concepto, considera que TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA está alineada con las problemáticas de la comunidad, qué es lo que mejor desarrolla TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA a la hora de enfrentarlas, cuál actividad y/o estrategia le gustaría que tuviera más desarrollada
3. TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA se erige como una organización que valora el territorio y fomenta el progreso comunitario; desde su apreciación, qué necesita hoy TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA para fortalecer dicha visión
4. TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA interviene la región impulsando el desarrollo económico, cultural y social por medio del fomento de la identidad local y la preservación del entorno; desde su juicio, qué estrategias debería adoptar la organización para cumplir con tal cometido.

5. Cuáles son los valores principales de su comunidad (beneficiarios) que TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA debería incluir al ejecutar proyectos en beneficio de su territorio
6. Complete la siguiente frase: “TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA se convertirá en una entidad determinante en el territorio el día que \_\_\_\_\_”
7. En su opinión, ¿cuál cree que es la mayor oportunidad que tiene TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA en cuanto a la ejecución de proyectos de responsabilidad social
8. Podría mencionar desde su comunidad cuáles son los resultados satisfactorios que los proyectos de responsabilidad social han tenido
9. Cuáles son las mayores dificultades de la comunidad al momento de la intervención de las organizaciones que pretenden ejecutar proyectos en el territorio.
10. Opiniones generales de TRAS LA PERLA DE LA AMÉRICA.

## Anexo 2.

### METODOLOGÍA DEL BRAINSTORMING DE PALABRAS, CLAVE Y DECLARACIONES CORTAS

Duración: Aproximadamente 1 hora

Objetivo: Refinar la comprensión de la visión y misión de la organización a través de palabras clave y declaraciones cortas.

Materiales: Marcadores, papel grande, notas adhesivas.

Actividades:

#### 1. Introducción (10 minutos)

- Dar la bienvenida a los participantes y resaltar la importancia de esta actividad para definir la dirección de la organización.

#### 2. Brainstorming de palabras clave (20 minutos)

- Explicar el concepto de palabras clave y cómo contribuyen a capturar los valores y objetivos centrales.
- Pedir a los participantes que individualmente escriban en notas adhesivas palabras que representen la visión y misión de la organización.

#### 3. Clasificación y selección (15 minutos)

- Facilitar una discusión grupal para revisar las palabras clave propuestas.
- Identificar palabras clave recurrentes o altamente significativas.

#### 4. Creación de declaraciones cortas (15 minutos)

- Dividir a los participantes en grupos pequeños.
- Cada grupo elaborará una declaración corta utilizando las palabras clave seleccionadas.

#### 5. Debate sobre conclusiones finales (10 minutos)

- Organizar un debate estructurado sobre las declaraciones cortas.
- Animar a los participantes a discutir cómo estas declaraciones capturan la esencia de la visión y misión de la organización.

#### 6. Síntesis y reflexión (5 minutos)

- Resumir los puntos clave surgidos del debate.
- Invitar a los participantes a reflexionar sobre cómo esta actividad fortalece la comprensión de la visión y misión.

### Anexo 3

#### METODOLOGÍA DEL EJERCICIO: HISTORIA NARRATIVA Y VALORES CLAVE

Duración: Aproximadamente 1 hora

Objetivo: Explorar la historia de la organización y destacar los valores arraigados que han influenciado su enfoque actual.

Materiales: Proyector (si se utiliza presentación), hojas de papel, marcadores.

Actividades:

##### 1. Introducción (10 minutos)

- Contextualizar la relevancia de esta actividad para comprender los valores fundamentales de la organización.

##### 2. Narración de la historia (30 minutos)

- Invitar a un miembro fundador o líder a narrar una historia significativa de la organización.
- Permitir tiempo para preguntas aclaratorias después de la narración.

##### 3. Identificación de valores (15 minutos)

- Facilitar una discusión grupal sobre los valores que emergieron durante la historia.
- Explorar cómo estos valores han influido en la dirección actual de la organización.

##### 4. Reflexión final (5 minutos)

- Invitar a los participantes a considerar cómo esta actividad amplió su comprensión de los valores fundamentales de la organización.
- Preguntas de reflexión: ¿Cómo creen que estos valores están reflejados en el trabajo actual de la organización?

#### Anexo 4

### METODOLOGÍA DE LA SESIÓN DE VISUALIZACIÓN CREATIVA Y ACCIONES FUTURAS

Duración: Aproximadamente 1.5 horas

Objetivo: Imaginar y discutir el futuro ideal de la organización, identificar los pasos concretos hacia esa visión y explorar posibles obstáculos y soluciones.

Materiales: Papel grande, marcadores, pizarrón o pantalla para presentación (si se utiliza).

Actividades:

#### 1. Introducción y preparación (15 minutos)

- Explicar el propósito de la actividad y cómo contribuirá a trazar un camino hacia la visión deseada.
- Resaltar la importancia de la colaboración y el pensamiento creativo en esta sesión.

#### 2. Visualización del escenario ideal (30 minutos)

- Guiar a los participantes a cerrar los ojos y visualizar el futuro ideal de la organización.
- Después de la visualización, pedir a los participantes que tomen notas sobre lo imaginado.

#### 3. Compartir y discutir visiones (30 minutos)

- Invitar a los participantes a compartir sus visiones con el grupo.
- Fomentar la discusión sobre las similitudes y diferencias entre las visiones imaginadas.

#### 4. Identificación de pasos y obstáculos (20 minutos)

- Facilitar una conversación sobre los pasos concretos que podrían llevar a la visión ideal.
- Discutir posibles obstáculos y explorar estrategias para superarlos.

#### 5. Planificación de acciones (15 minutos)

- Pedir a los participantes que elaboren una lista de acciones específicas para avanzar hacia la visión deseada.

#### 6. Cierre y reflexión (10 minutos)

- Preguntas de reflexión:
  - ¿Cómo esta actividad contribuyó a una comprensión más profunda de la visión?
  - ¿Qué pasos clave se identificaron para el futuro de la organización?