

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES SOCIALES DE CONTEXTOS EMERGENTES: UN ESTUDIO DE CASO EN FLORENCIA, CAQUETÁ

STRATEGIC DIRECTION AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN SOCIAL ORGANIZATIONS IN EMERGING CONTEXTS: A CASE STUDY IN FLORENCIA, CAQUETÁ

Enna Alexandra Valderrama Cardona¹

Alexandra Forero Mendoza²

Dora Lilia Garrido-Hurtado³

Resumen

El direccionamiento estratégico constituye un componente clave para la sostenibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, particularmente en contextos emergentes caracterizados por restricciones institucionales y alta incertidumbre. El presente estudio tiene como objetivo analizar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de la Fundación Pequeñas Huellas Juveniles, ubicada en Florencia, Caquetá, y formular lineamientos de direccionamiento estratégico para el periodo 2018–2021, por ello se desarrolló un estudio de caso con enfoque cualitativo y alcance descriptivo–propositivo. La información se recolectó mediante revisión documental, entrevistas semiestructuradas y observación no participante, y se analizó a través de técnicas de análisis de contenido y triangulación de fuentes. Los resultados evidencian que la sostenibilidad organizacional no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de articular fortalezas internas con oportunidades del entorno. Se identifican debilidades estructurales en planeación, gestión administrativa y sostenibilidad financiera, así como fortalezas asociadas al capital social y la legitimidad territorial. A partir de estos hallazgos, se proponen lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento institucional, la diversificación de recursos y la ampliación del impacto social. Se concluye que el direccionamiento estratégico en organizaciones sociales debe entenderse como una capacidad contextualizada más que como la aplicación mecánica de modelos empresariales.

Palabras clave: direccionamiento estratégico; sostenibilidad organizacional; organizaciones sin ánimo de lucro; estudio de caso; gestión social

Abstract

Strategic direction is a key component of sustainability in nonprofit organizations, particularly in emerging contexts characterized by institutional constraints and high uncertainty. This study aims to analyze the internal and external factors that influence the sustainability of Fundación Pequeñas

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre 2021 / Aprobado: Octubre 2021

¹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

² Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

³ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

Huellas Juveniles, located in Florencia, Caquetá, and to formulate strategic direction guidelines for the 2018–2021 period. A qualitative case study with a descriptive-propositional scope was conducted. Data were collected through document review, semi-structured interviews, and non-participant observation, and were analyzed using content analysis techniques and source triangulation. The results show that organizational sustainability does not depend exclusively on the availability of resources, but rather on the organization's ability to articulate internal strengths with environmental opportunities. Structural weaknesses were identified in planning, administrative management, and financial sustainability, as well as strengths associated with social capital and territorial legitimacy. Based on these findings, strategic guidelines are proposed for institutional strengthening, resource diversification, and the expansion of social impact. It is concluded that strategic direction in social organizations should be understood as a contextualized capability rather than as the mechanical application of business models.

Keywords: strategic direction, organizational sustainability, nonprofit organizations, case study, social management.

Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones sin ánimo de lucro han ampliado su papel en la atención de problemáticas sociales que no son plenamente resueltas por el Estado ni por el mercado. Su presencia resulta especialmente relevante en territorios con restricciones estructurales, donde estas organizaciones operan como mediadoras entre necesidades comunitarias, redes institucionales y recursos escasos (Salamon, 2012). Sin embargo, su contribución social suele coexistir con fragilidades organizacionales relacionadas con la dependencia financiera, la informalidad administrativa y la débil institucionalización de procesos estratégicos (Anheier, 2014).

Aunque el direccionamiento estratégico ha sido ampliamente trabajado en el ámbito empresarial, su aplicación en organizaciones sociales exige una comprensión distinta. Estas entidades no orientan su acción exclusivamente hacia la eficiencia o la competitividad, sino hacia la generación de valor social, la legitimidad territorial y la sostenibilidad institucional. En consecuencia, trasladar de manera directa modelos empresariales de planeación puede resultar insuficiente cuando se trata de organizaciones cuya permanencia depende, simultáneamente, de su capacidad operativa, de su arraigo comunitario y de su articulación con múltiples actores (Ebrahim, 2010).

En América Latina, y particularmente en contextos subnacionales caracterizados por debilidad institucional y limitaciones de financiamiento, muchas organizaciones sociales desarrollan su labor en condiciones de alta incertidumbre. En estos escenarios, la ausencia de procesos formales de planeación estratégica no solo afecta la eficiencia interna, sino también la posibilidad de priorizar acciones, diversificar recursos, consolidar alianzas y proyectarse a mediano plazo. Así, la sostenibilidad organizacional no puede reducirse a la estabilidad financiera, sino que debe entenderse como una capacidad para articular misión, gestión, recursos y entorno (Helmut K. Anheier, 2014).

En Florencia, Caquetá, esta problemática adquiere una relevancia particular. Las organizaciones sociales del territorio suelen enfrentar restricciones derivadas de la limitada articulación institucional, la fragilidad de los apoyos financieros y la dependencia de iniciativas discontinuas. En ese marco, analizar la sostenibilidad de una fundación desde sus capacidades estratégicas permite avanzar más allá de diagnósticos normativos y generar propuestas situadas, pertinentes y operativamente viables.

A partir de ello, este estudio se planteó como objetivo analizar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de la Fundación Pequeñas Huellas Juveniles y formular lineamientos de direccionamiento estratégico para el periodo 2018–2021. El aporte del artículo se ubica en dos planos: en el plano académico, contribuye a la discusión sobre direccionamiento estratégico en organizaciones sociales de contextos emergentes; en el plano aplicado, ofrece una ruta de análisis y formulación útil para organizaciones con desafíos similares.

Marco Teórico (enfoque crítico – nivel revista B)

Direccionamiento estratégico en organizaciones sin ánimo de lucro

El direccionamiento estratégico puede entenderse como un proceso mediante el cual una organización define su horizonte de acción, establece prioridades, orienta la toma de decisiones y articula recursos en función de propósitos institucionales. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, este proceso presenta una particularidad sustantiva: su finalidad no se agota en la sostenibilidad financiera, sino que se relaciona con la capacidad de sostener una misión social en el tiempo (Anheier, 2014). Por ello, la estrategia en este tipo de entidades no debe leerse como una simple adaptación del modelo empresarial, sino como una práctica organizacional situada, condicionada por la misión, la legitimidad y el entorno (Ebrahim, 2010).

Desde esta perspectiva, el direccionamiento estratégico en organizaciones sociales supone articular visión institucional, capacidades internas y condiciones del territorio. Su valor no reside únicamente en la formulación de planes, sino en la posibilidad de reducir la improvisación, ordenar prioridades y fortalecer la capacidad de respuesta frente a entornos inciertos. En organizaciones con estructuras incipientes, incluso procesos básicos de planeación pueden representar un salto cualitativo en términos de institucionalización y sostenibilidad (Lester M. Salamon, 2012).

Sostenibilidad organizacional como capacidad

La sostenibilidad organizacional ha dejado de entenderse exclusivamente como permanencia financiera. En organizaciones sociales, su significado es más amplio e involucra la continuidad de la misión, la legitimidad frente a actores del entorno, la estabilidad mínima de la gestión y la capacidad para movilizar recursos materiales, simbólicos y relacionales (Anheier, 2014).

Esta mirada permite desplazar el análisis desde la lógica del déficit hacia la lógica de las capacidades. Una organización puede operar en un contexto de escasez y, aun así, fortalecer su sostenibilidad si logra ordenar procesos, construir alianzas, formalizar decisiones y aprovechar recursos territoriales.

Por el contrario, también puede disponer de apoyos puntuales sin lograr consolidación institucional si carece de orientación estratégica (Alnoor Ebrahim, 2010). Esta aproximación se articula con enfoques de capacidades dinámicas, en los que la sostenibilidad organizacional depende de la capacidad de transformar recursos en competencias estratégicas adaptativas (Teece, 2007).

Herramientas de diagnóstico estratégico en contextos emergentes

Las herramientas de diagnóstico estratégico cumplen una función importante en organizaciones con limitada formalización de la gestión, ya que permiten traducir percepciones dispersas en información útil para la toma de decisiones. Entre ellas, la matriz DOFA sigue siendo ampliamente utilizada por su capacidad para integrar factores internos y externos en un mismo esquema analítico. No obstante, su utilidad depende menos del instrumento en sí mismo que del proceso reflexivo que desencadena (Robert K. Yin, 2018).

En contextos emergentes, donde los procesos administrativos suelen ser fragmentarios y reactivos, el valor del diagnóstico estratégico radica en visibilizar relaciones entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y en facilitar la formulación de respuestas organizacionales coherentes. Aun así, la DOFA presenta límites: tiende a simplificar fenómenos complejos y puede volverse estática si no se vincula con procesos posteriores de priorización, seguimiento y aprendizaje organizacional. Por ello, debe entenderse como un punto de partida, no como un cierre analítico (Alan Bryman, 2016).

Contexto emergente y gestión híbrida

El análisis del direccionamiento estratégico en contextos regionales emergentes exige reconocer que la gestión organizacional se desarrolla en escenarios donde convergen elementos formales e informales. Las organizaciones sociales de estos territorios no solo dependen de estructuras internas, sino también de redes comunitarias, apoyos discontinuos, legitimidad local y oportunidades institucionales inestables (Salamon, 2012). Esta condición configura formas de gestión híbridas, en las que la planeación formal coexiste con respuestas adaptativas de corto plazo.

En consecuencia, el direccionamiento estratégico en estos contextos debe asumirse como un proceso contextualizado. Más que replicar modelos estandarizados, se trata de construir marcos de acción compatibles con la realidad territorial, la disponibilidad de recursos y las capacidades reales de la organización. Desde esta perspectiva, la estrategia no opera solo como herramienta técnica, sino como mecanismo de fortalecimiento institucional (Anheier, 2014).

Metodología

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-propositivo, mediante un diseño de estudio de caso. Este enfoque resulta pertinente cuando se busca comprender fenómenos organizacionales en su contexto real y desde la perspectiva de los actores involucrados (Yin, 2018; Bryman, 2016). La unidad de análisis fue la Fundación Pequeñas Huellas Juveniles, organización social ubicada en Florencia, Caquetá.

La elección del caso respondió a su pertinencia analítica, en tanto constituye una organización que opera en un contexto emergente y enfrenta desafíos concretos de sostenibilidad institucional, administrativa y financiera. Asimismo, se seleccionó por su carácter típico dentro de organizaciones sociales de contextos emergentes en la región.

La recolección de información se realizó en el año 2020 mediante tres técnicas complementarias. En primer lugar, se efectuó una revisión documental de información institucional, entre ellos informes de gestión, actas, documentos administrativos, planes y registros de actividades, con el fin de reconstruir antecedentes organizacionales, formas de funcionamiento y evidencias de gestión. En segundo lugar, se aplicaron diez entrevistas semiestructuradas a actores seleccionados mediante muestreo intencional, incluyendo directivos, personal administrativo, voluntarios, beneficiarios y aliados institucionales, con el propósito de explorar percepciones, prácticas de gestión y procesos de toma de decisiones. Este tipo de entrevistas permite profundizar en significados y experiencias desde la perspectiva de los participantes (Steinar Kvale & Brinkmann, 2009). En tercer lugar, se desarrolló observación no participante en cinco jornadas o espacios institucionales, con el propósito de identificar dinámicas operativas, formas de coordinación y relaciones entre actores (Martyn Hammersley & Atkinson, 2007).

La información fue analizada mediante análisis de contenido, siguiendo un proceso de codificación abierta, agrupación temática y construcción de categorías analíticas. Inicialmente se identificaron unidades de sentido relacionadas con estructura organizacional, planeación, sostenibilidad financiera, articulación institucional e impacto territorial. Posteriormente, estas

categorías fueron integradas en dos niveles de análisis: factores internos y factores externos. A partir de esta organización analítica se construyó la matriz DOFA, utilizada como instrumento de síntesis para la formulación de lineamientos estratégicos. El análisis de contenido permite sistematizar información cualitativa y generar categorías interpretativas a partir de los datos (Philipp Mayring, 2014).

Para fortalecer el rigor metodológico se recurrió a la triangulación de técnicas y fuentes, el contraste entre evidencias documentales y testimoniales, y la revisión de coherencia entre categorías, hallazgos e interpretación final, lo cual contribuye a la validez y confiabilidad del estudio en investigación cualitativa (Norman K. Denzin, 2012). En el plano ético, el estudio garantizó la participación voluntaria de los informantes, la firma de consentimiento informado y la confidencialidad de la información recolectada.

Resultados

Los resultados evidencian que la sostenibilidad organizacional de la Fundación Pequeñas Huellas Juveniles está condicionada por la interacción entre factores internos y externos que inciden directamente en su capacidad de gestión, proyección institucional y continuidad operativa. Este hallazgo es consistente con enfoques que entienden la sostenibilidad como un fenómeno multidimensional, donde convergen recursos, capacidades y entorno (Salamon, 2012; Anheier, 2014).

El análisis muestra, por una parte, la existencia de activos organizacionales vinculados al compromiso del equipo de trabajo, el reconocimiento comunitario, la experiencia en intervención social y las redes de apoyo locales; y, por otra, debilidades estructurales relacionadas con la ausencia de planeación estratégica formal, la fragilidad administrativa, la limitada definición organizacional y la dependencia de recursos financieros restringidos.

En este sentido, el caso estudiado no revela una organización carente de capacidades, sino una institución con fortalezas relacionales y territoriales que aún no se traducen plenamente en capacidades estratégicas consolidadas. Esto significa que el principal problema no radica solo en la escasez de recursos, sino en la insuficiente articulación entre los activos internos de la organización y las oportunidades presentes en el entorno, lo cual es consistente con la literatura sobre capacidades organizacionales en el tercer sector (Ebrahim, 2005).

Tabla 1

Categorías de resultados del diagnóstico organizacional

Dimensión analítica	Categoría identificada	Resultado principal	Implicación para la sostenibilidad
Análisis interno	Capital humano y trayectoria social	La organización cuenta con compromiso del equipo, experiencia en trabajo social y reconocimiento comunitario	Constituye una base de legitimidad y acción territorial
Análisis interno	Estructura organizacional	Se identifican ausencia de planeación formal, debilidad administrativa y falta de estructura definida	Limita la capacidad de gestión y proyección a mediano plazo
Análisis externo	Redes y entorno institucional	Existen oportunidades de articulación con entidades públicas, privadas y redes comunitarias	Posibilita expansión de alianzas y fortalecimiento institucional

Análisis externo	Vulnerabilidad financiera e institucional	Persisten amenazas relacionadas con dependencia externa, inestabilidad de financiamiento y cambios en políticas públicas	Incrementa la incertidumbre y fragiliza la sostenibilidad
Síntesis estratégica	Desarticulación entre capacidades y entorno	Las fortalezas no han sido convertidas de forma suficiente en capacidades estratégicas sostenibles	Justifica la formulación de lineamientos de direccionamiento estratégico

Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional descrito en el manuscrito. Basada en el análisis interno, externo y la matriz DOFA reportados en el estudio.

Hallazgos del análisis interno

El análisis interno muestra que la organización dispone de fortalezas asociadas principalmente a su capital humano y a su legitimidad territorial. En particular, se reconoce el compromiso del equipo de trabajo, la experiencia acumulada en actividades de carácter social, el reconocimiento alcanzado dentro de la comunidad y la existencia de redes de apoyo locales. Estos elementos constituyen activos relevantes porque favorecen la cercanía con el territorio y sostienen la continuidad de las acciones misionales, tal como lo plantean estudios sobre capital social en organizaciones comunitarias (Putnam, 2000).

No obstante, estas fortalezas coexisten con debilidades de carácter estructural. La ausencia de planeación estratégica formal, las limitaciones en recursos financieros, la falta de una estructura organizacional definida y la debilidad de los procesos administrativos restringen la capacidad de gestión y dificultan la proyección a largo plazo. Este patrón ha sido identificado en organizaciones sociales con bajo nivel de institucionalización (Anheier, 2014).

Tabla 2

Resultados del análisis interno con implicación estratégica

Factor interno	Tipo	Lectura analítica	Implicación estratégica
Compromiso del equipo de trabajo	Fortaleza	Existe disposición humana para sostener la acción social	Puede facilitar procesos de reorganización interna
Reconocimiento en la comunidad	Fortaleza	La organización posee legitimidad territorial	Favorece alianzas, confianza y continuidad de programas
Experiencia en trabajo social	Fortaleza	Hay aprendizaje acumulado en intervención comunitaria	Sirve como base para consolidar la misión institucional
Redes de apoyo locales	Fortaleza	La fundación no opera de forma totalmente aislada	Puede apoyar procesos de cooperación y sostenibilidad
Ausencia de planeación estratégica formal	Debilidad	No existe orientación estratégica claramente institucionalizada	Genera gestión reactiva y limita la proyección
Limitaciones en recursos financieros	Debilidad	La operación depende de recursos restringidos	Aumenta vulnerabilidad y reduce autonomía

Falta de estructura organizacional definida	Debilidad	Las funciones y procesos presentan bajo nivel de formalización	Dificulta coordinación, seguimiento y toma de decisiones
Debilidad en procesos administrativos	Debilidad	Se observan vacíos en la gestión interna	Compromete la eficiencia organizacional

Nota. Adaptado del análisis interno presentado en el manuscrito original.

Hallazgos del análisis externo

En relación con el entorno, el estudio identifica un escenario ambivalente. Por un lado, existen oportunidades importantes para el fortalecimiento institucional, especialmente por la presencia de redes comunitarias, el interés creciente por las iniciativas sociales y la posibilidad de articulación con entidades públicas y privadas. Estas condiciones sugieren que el entorno puede actuar como facilitador de procesos organizacionales cuando existe capacidad de gestión (Salamon, 2012).

Por otro lado, también se identifican amenazas asociadas a la dependencia de recursos externos, la inestabilidad en las fuentes de financiación, la competencia por recursos y los cambios en políticas públicas. Estas dinámicas reflejan la vulnerabilidad estructural del sector no lucrativo en contextos emergentes (Ebrahim, 2005).

Tabla 3

Resultados del análisis externo con implicación estratégica

Factor externo	Tipo	Lectura analítica	Implicación estratégica
Apoyo de entidades públicas y privadas	Oportunidad	Existen posibilidades de cooperación institucional	Puede fortalecer recursos y legitimidad
Creciente interés en proyectos sociales	Oportunidad	El entorno muestra apertura hacia iniciativas de impacto	Favorece visibilidad y acceso a apoyos
Redes comunitarias fortalecidas	Oportunidad	Hay capital relacional disponible en el territorio	Facilita articulación y sostenibilidad social
Programas gubernamentales de apoyo	Oportunidad	El contexto ofrece mecanismos potenciales de respaldo	Puede ampliar cobertura y estabilidad operativa
Alta dependencia de recursos externos	Amenaza	La organización no controla de forma suficiente sus fuentes de sostenimiento	Incrementa vulnerabilidad institucional
Inestabilidad en fuentes de financiación	Amenaza	Los apoyos son discontinuos o inciertos	Dificulta la planeación de mediano plazo
Competencia por recursos	Amenaza	Existen múltiples actores disputando apoyos limitados	Reduce capacidad de captación
Cambios en políticas públicas	Amenaza	El entorno normativo e institucional puede variar	Aumenta el riesgo de desarticulación programática

Nota. Elaboración propia a partir del análisis externo reportado en el estudio.

Articulación estratégica de los hallazgos

La integración entre análisis interno y externo, mediante la matriz DOFA, permitió identificar que la organización dispone de fortalezas valiosas, pero no ha logrado convertirlas en capacidades estratégicas sostenibles.

El hallazgo central no es únicamente la coexistencia de fortalezas y debilidades, sino la baja articulación entre capacidades internas y oportunidades del entorno. Esta interpretación se alinea con enfoques que plantean que la ventaja organizacional depende de la capacidad de transformar recursos en capacidades dinámicas (Teece, 2007).

Tabla 4

Matriz DOFA con interpretación estratégica

Componente	Relación estratégica	Interpretación
Fortalezas – Oportunidades (FO)	Aprovechar el reconocimiento comunitario para fortalecer alianzas institucionales	La legitimidad territorial puede convertirse en plataforma de expansión organizacional
Fortalezas Amenazas (FA)	– Consolidar redes de apoyo para mitigar riesgos financieros	El capital relacional puede amortiguar parcialmente la vulnerabilidad externa
Debilidades Oportunidades (DO)	– Implementar procesos de planeación estratégica formal	Las oportunidades del entorno requieren mayor estructuración interna para ser aprovechadas
Debilidades Amenazas (DA)	– Diseñar estrategias de sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos	La fragilidad administrativa y financiera aumenta el riesgo frente a un entorno incierto

Nota. Adaptación analítica de la matriz DOFA reportada en el manuscrito original.

Lineamientos derivados del diagnóstico

Las líneas estratégicas formuladas —fortalecimiento institucional, sostenibilidad financiera y ampliación del impacto social— responden de manera coherente a las brechas identificadas.

Estas orientaciones reflejan una comprensión de la sostenibilidad como resultado de la articulación entre estructura organizacional, recursos y entorno, más que como una condición exclusivamente financiera (Anheier, 2014).

Tabla 5

Lineamientos estratégicos derivados de los resultados

Línea estratégica	Brecha diagnosticada	Acción prioritaria	Resultado esperado
Fortalecimiento institucional	Falta de estructura y débil formalización administrativa	Formalización de procesos administrativos	Mayor orden organizacional y mejor capacidad de gestión
Sostenibilidad financiera	Dependencia de recursos externos	Diversificación de fuentes de financiamiento	Reducción de vulnerabilidad financiera
Impacto social	Necesidad de ampliar cobertura y consolidar redes	Fortalecimiento de alianzas comunitarias	Mayor alcance territorial y sostenibilidad relacional

Nota. Elaboración propia a partir de los lineamientos estratégicos propuestos en el manuscrito.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la fundación cuenta con activos sociales y comunitarios importantes, pero su sostenibilidad depende de la consolidación de capacidades

estratégicas que le permitan ordenar procesos, reducir la improvisación y fortalecer su posición frente a un entorno financieramente incierto. De este modo, el estudio muestra que la sostenibilidad organizacional no puede explicarse únicamente por la disponibilidad de recursos, sino por la capacidad de la organización para transformar fortalezas territoriales en orientación estratégica estable. Esta lectura es consistente con el propio estudio, que plantea que el fortalecimiento del direccionamiento estratégico en organizaciones sociales requiere enfoques flexibles, adaptativos y contextualizados.

Discusión

Los hallazgos del estudio permiten sostener que la sostenibilidad organizacional no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la capacidad de transformar activos sociales en capacidades estratégicas. Esta conclusión es coherente con la literatura que plantea que las organizaciones del tercer sector requieren desarrollar capacidades organizacionales para sostener su impacto (Ebrahim, 2005; Salamon, 2012). Este hallazgo cuestiona enfoques reduccionistas que asumen que el fortalecimiento financiero es condición suficiente para la sostenibilidad, evidenciando la necesidad de aproximaciones más integrales.

El caso evidencia que el capital social —expresado en reconocimiento comunitario, redes de apoyo y compromiso del equipo— constituye una base relevante, pero no suficiente para garantizar sostenibilidad. Tal como señala Putnam (2000), el capital social facilita la acción colectiva, pero requiere institucionalización para generar efectos sostenibles en el tiempo.

Asimismo, los resultados muestran que la ausencia de planeación estratégica formal limita la capacidad de aprovechar oportunidades del entorno. En este sentido, el direccionamiento estratégico adquiere valor como mecanismo organizador más que como herramienta técnica sofisticada, lo cual coincide con enfoques contemporáneos de gestión en organizaciones sociales (Anheier, 2014).

Por otra parte, el entorno identificado como ambivalente confirma que las organizaciones no operan únicamente bajo restricciones, sino también dentro de marcos de oportunidad. Sin embargo, la capacidad de capitalizar dichas oportunidades depende de la articulación interna, lo cual refuerza la idea de que la sostenibilidad es una construcción organizacional (Teece, 2007).

En conjunto, la discusión permite afirmar que el principal aporte del estudio radica en evidenciar que el problema estratégico no es solo la escasez de recursos, sino la limitada conversión de activos sociales en capacidades organizacionales estructuradas.

Conclusiones

El estudio permitió identificar que la sostenibilidad organizacional está determinada por la interacción entre fortalezas relacionales y debilidades estructurales. Este resultado es consistente con enfoques que conciben la sostenibilidad como una capacidad organizacional en construcción (Anheier, 2014; Salamon, 2012).

Se concluye que la sostenibilidad en contextos emergentes no puede entenderse únicamente como estabilidad financiera, sino como la capacidad de articular misión, recursos, estructura y entorno. En este sentido, el principal desafío identificado no radica exclusivamente en la escasez de recursos, sino en la insuficiente institucionalización de las capacidades existentes (Ebrahim, 2005).

Asimismo, el estudio evidencia que el direccionamiento estratégico cumple una función organizadora fundamental, al permitir reducir la improvisación, estructurar procesos y mejorar la relación entre capacidades internas y oportunidades externas.

Finalmente, se concluye que las organizaciones sociales en contextos emergentes requieren enfoques estratégicos contextualizados, donde la gestión combine elementos formales e informales, capital social y estructura administrativa, en línea con una lógica de gestión híbrida. Asimismo, el estudio abre la posibilidad de futuras investigaciones orientadas a comparar este tipo de dinámicas en múltiples organizaciones sociales de contextos emergentes, con el fin de avanzar hacia modelos analíticos más generalizables.

Referencias bibliográficas

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Denzin, N. K. (2012). *Triangulation 2.0*. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56–87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed.). Routledge.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Beltz.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.