

Gestión estratégica en la Fundación Social Amishaday*

Strategic management in the Social Foundation Amishaday

Madelín Sánchez Otero**

Corporación Universitaria de la Costa

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica/ Recibido: Julio 04 de 2011/ Aceptado: Septiembre 30 de 2011

RESUMEN

Este artículo es resultado del proceso articulado de investigación e innovación en el que se vinculan la academia, el Estado y la empresa. El objetivo prioritario de este estudio fue investigar la situación actual y contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial de la Fundación Amishaday, para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades y en el cumplimiento de su objeto social.

Se desarrolló un estudio descriptivo, y los datos fueron obtenidos a través de encuestas y entrevistas a los miembros de la dirección y empleados, destacándose entre los principales resultados que la Fundación gestiona y lidera de manera efectiva proyectos significativos con recursos nacionales e internacionales para la inclusión social, contribuyendo así al propósito y a los Objetivos del Milenio (ODM), pero tiene debilidades en torno a los procesos internos y recursos financieros para su normal funcionamiento.

Palabras clave

Gestión empresarial, Objetivos del Milenio, Fundación, gestión, proyectos sociales, comunidad beneficiaria.

ABSTRACT

This document is the outcome of there search and innovation articulated in linking the academy, the state and the company. The primary objective of this study was to investigate the current situation and help strengthen corporate governance of the Foundation Amishaday for greater efficiency and effectiveness in carrying out its activities and fulfilling its purpose.

A descriptive study was developed in which the data were obtained through surveys and interviews with board members and employees, highlighting the major outcomes that the foundation manages and effectively leads significant projects for national and international resources social inclusion, contributing to purpose and the Millennium Development Goals (MDGs), but it has weaknesses regarding internal processes and financial resources for the operation of the foundation.

Keywords

Business Management, Millennium Goals, Foundation, Management, Social Projects, Benefiting Community.

* Resultado de investigación terminada: Diseño e implementación de un modelo de gestión empresarial para la Fundación Social Amishaday, Departamento del Atlántico. cofinanciado por la Corporación Universitaria de la Costa y la Cámara de Comercio de Barranquilla, convenio de cooperación suscrito en el marco del Fondo para la Cofinanciación de Proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en Barranquilla y el Atlántico.

** Administradora de Empresas de la Corporación Universitaria de la Costa, candidata a magister en Dirección Estratégica en la Universidad de León, España; especialista en Gestión de Proyectos Educativos de la Universidad Simón Bolívar. Docente investigador de la Corporación Universitaria de la Costa. msanchez@cuc.edu.co

INTRODUCCIÓN

La demanda de las empresas por nuevos métodos para la administración de sus recursos actuales y potenciales es cada vez mayor; tal situación se ha intensificado en las dos últimas décadas, debido al vertiginoso cambio que se presenta en los niveles económicos y sociales de las naciones; por ende, esto se refleja tanto en las empresas con ánimo de lucro, como en las organizaciones que no, es decir, entidades que hacen parte del tercer sector. Estas últimas son protagonistas en la solución de problemas sociales que el Estado no alcanza a cubrir, satisfaciendo necesidades básicas de la población menos favorecida, como educación, salud, vivienda, alimentación, entre otras.

Bajo esta visión, diferente en parte a la del sector privado, se puede afirmar que estas organizaciones cuentan con una vocación filantrópica orientada a contribuir con el logro de los Objetivos del Milenio (ODM) en su orden:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna.
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Estos objetivos, eje de acción para las fundaciones, requieren del apoyo de otros entes como el Estado, las empresas y las comunidades para su materialización. En este sentido, según el Informe de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2010) se han logrado avances significativos en las estrategias para alcanzar los ODM; sin embargo, aún los resultados son poco alentadores, tanto así que tal vez no se logre alcanzar las metas en muchas regiones en vía de desarrollo, razón por la cual el grupo de tareas de las Naciones Unidas plantea ajustes de acciones concretas para poder, en el tiempo que falta, alcanzar las metas propuestas para el 2015, entre las que menciona:

- Reasumir los compromisos en pro de la meta de ayuda de las Naciones Unidas y establecer plazos para su cumplimiento.
- Incrementar y garantizar la ayuda a otros países de bajos ingresos, vulnerables y actualmente carentes de servicios.

- Asegurar que las promesas efectuadas por cada país donante sean transparentes y fácilmente verificables por la comunidad internacional.
- Reponer y aumentar la cuantía de los fondos de desarrollo multilaterales y regionales.

Algunos autores, como Vandemoortele (2010), indican que existen factores que no permitirán alcanzar los ODM en el 2015, debido a la desproporción en el progreso de las naciones, el cual ha acentuado las desigualdades sociales al no tener políticas inclusivas: ***“Aunado a este factor, existe una dificultad remanente para las organizaciones orientadas a estos fines y es la obtención de recursos”***. Por su parte, para Martínez (1997):

“La obtención de recursos es un punto peculiar y paradójico en la tarea de gestión de la ONGD: mientras requiere de mucho esfuerzo para su consecución, no es la tarea fundamental de la dirección; mientras que es imprescindible para el desarrollo de proyectos, no se utiliza como indicador del éxito de la ONGD”.

Bajo estas consideraciones, las preocupaciones de las fundaciones se enfocan no sólo en los ODM y los compromisos que ello implica, sino también en contar con un modelo de gestión más competitivo que les permita garantizar su operación y sostenibilidad, al igual que el acceso a opciones de financiación para el desarrollo de proyectos.

En consonancia con lo anterior, el Grupo de Investigación Administración Social - GRIAS, adscrito al programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC,

ha desarrollado estudios en las empresas sin ánimo de lucro, concretamente en las fundaciones y cooperativas en la ciudad de Barranquilla, permitiendo estructurar un proyecto de investigación para el fortalecimiento de la gestión de la Fundación Amishaday, ubicada en el barrio Carrizal, al suroccidente de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Esta organización inició actividades en el 2001 y, desde entonces, ha desarrollado programas de atención a la población infantil de escasos recursos y a las familias desplazadas, logrando beneficiar actualmente a más de trescientos niños, quienes reciben no solo ayuda en su educación, salud, alimentación, sino también —y principalmente— en la dimensión espiritual.

Cabe anotar que si bien la organización ha contado con una gestión efectiva en proyectos realizados por cofinanciación con entidades nacionales e internacionales (como ICBF, MEN, Compasión Internacional, grupo Henkel, entre otros), se observó a través de un diagnóstico con las directivas de la Fundación, la no existencia de sistemas de control interno y la falta de soportes que documentaran las tareas y actividades atendidas; se observó también la no operación bajo un direccionamiento estratégico y la ausencia de políticas de promoción y divulgación de la organización y la falta de recursos financieros para las actividades administrativas y la contratación de personal, para el normal funcionamiento de la Fundación.

METODOLOGÍA

A fin de cumplir con el propósito del proyecto, se desarrolló una metodología combinada consistente en la observación directa, implementado con encuestas, entrevistas y revisión documental.

En razón de ello, se establecieron fases para la obtención de información, que permitieran describir tanto la situación actual de la organización, como también desarrollar e implementar acciones estratégicas para el fortalecimiento de la Fundación:

1. Revisión bibliográfica: Se efectuó una revisión de literatura especializada, en particular sobre gestión o dirección estratégica, relacionada de manera general; pero principalmente orientada a las organizaciones sin ánimo de lucro, buscando con ello establecer aspectos como: tendencias a nivel general en la dinámica de estas organizaciones, de igual manera la observación de modelos de gestión o dirección estratégica orientados a lograr la sostenibilidad a largo plazo de las ONG y los avances en el logro de los Objetivos del Milenio.

2. Diseño de instrumentos: Se diseñó una serie de cuestionarios y entrevistas para la recolección de la información tanto interna como externa de la Fundación, los cuales fueron aplicados a los directivos y personal administrativo de la entidad.

3. Trabajo de campo y análisis de la información: Esta etapa se inicia con reuniones previas con todos los miembros de la Fundación, a fin de presentar, socializar y sensibilizar en torno a la ejecución y determinar el alcance de la investigación. Para tal efecto, se organizó una serie de reuniones con empleados, directivos y el equipo ejecutor del proyecto. Posterior a ello, se entrevistó a la directora de la Fundación mediante guía a profundidad y de igual manera se aplicó el instrumento de encuesta dirigido a directivos y empleados.

Una vez se recopiló la información, se procedió a tabular y a hacer el análisis correspondiente para consolidar el diagnóstico de la organización.

4. Innovación y transferencia de conocimiento: A fin de lograr el fortalecimiento de la gestión empresarial de la entidad beneficiaria, se partió de la investigación previa. Estos resultados permitieron realizar acciones estratégicas para lograr la transferencia de conocimiento a la Fundación de la siguiente manera:

- a) Socialización de resultados y proceso de sensibilización hacia la implementación de estrategias.
- b) Desarrollo del talento humano.
- c) Optimización de procesos.
- d) Planeación estratégica.
- e) Seguimiento y monitoreo.

RESULTADOS

Gestión estratégica en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro

Los cambios significativos que se han dado a nivel general en la organización, han estimulado a las empresas para que mejoren sus acciones en pro de ser sostenibles y longevas. Acciones a las que no son ajenas las organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales últimamente denotan preocupación por la mejora permanente de la calidad total en sus actividades y, desde luego, en la gestión empresarial.

A fin de conceptualizar la gestión empresarial, se hizo revisión de varios autores al respecto, entre ellos a Ramírez (2002), quien define el paradigma de gestión estratégica como el conjunto de valores y supuestos de la gestión que le da legitimidad al despliegue de las acciones estratégicas de la organización en cuestión y establece tres aspectos claves que son el fundamento de la ventaja cooperativa. En este sentido se comprende que aquellas organizaciones no lucrativas, que tienen una trayectoria, han definido un horizonte, con suficiencia de valo-

res o principios y buenas prácticas de gestión, lo cual les ha permitido mantenerse en el tiempo y cumpliendo con el propósito por el cual se crearon.

También es importante señalar que existe diferencia entre la gestión de empresas públicas o privadas y las organizaciones sin ánimo de lucro. Por ejemplo: las primeras persiguen un objetivo de lucro y las segundas principalmente se enfocan en un fin social, en el cual el beneficio principal es la mejora de las condiciones de vida de las personas y la población en general. Por lo tanto, la gestión empresarial de las organizaciones lucrativas está encaminada al mercadeo, los clientes, a la utilidad, entre otras, en tanto que en la organización sin ánimo de lucro la gestión empresarial se encuentra enmarcada en la búsqueda de oportunidades para mejorar la calidad de vida y las condiciones en general de sus beneficiarios.

El trabajo que realizan las organizaciones sociales surge de personas y de organizaciones que de manera individual o a través de alianzas tienen el interés en ayudar a otros de condición menos favorable y generalmente existe una serie de organizaciones nacionales e internacionales que coadyuvan a consolidar las prácticas

en pro de contribuir a reducir las desigualdades sociales.

Para Álvarez (2006):

“La intensificación de la participación de la sociedad civil en la solución de problemas sociales coincide con el incremento de oportunidades de acciones colectivas nacionales e internacionales”.

Es así como existen redes de apoyo para contribuir a los Objetivos del Milenio y, desde luego, al Pacto Mundial (Tabla 1). La Oficina del Pacto Mundial cumple una función de apoyo para las organizaciones que quieren promover o formar una red nacional, regional o sectorial.

Situación actual de la Fundación Amishaday

De acuerdo con los datos e información suministrada por directivos y empleados de la Fundación Social Amishaday se identificaron aspectos claves como: la dinámica observada en términos de proyectos para beneficiar a la población es significativa, desarrollada casi que de forma empírica y que en acto de conciencia de las directivas de la Fundación, no es sostenible dicho proceder en el tiempo y la proyección a largo plazo de la Fundación. Esta situación

Tabla 1. Algunas redes que integran el desarrollo del Pacto Mundial

Redes
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
Organización Internacional de Empleadores (véase www.ioe-emp.org)
Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) (véase www.icftu.org).
Empresas

permitió que los directivos se involucraran en el proceso, colaborando de manera decidida con el suministro de la información, dando lugar a una serie de interrogantes tales como:

1. ¿Cuál sería la estructura empresarial más apropiada para la organización?
2. ¿Qué estrategias generan desarrollo?
3. ¿Cuáles son las formas de organización apropiadas?
4. ¿De qué manera sistematizar la información y cómo aprovechar las experiencias y los recursos existentes?
5. ¿Cuál es el tipo de organización que quieren proyectar para generar un verdadero desarrollo?

El anterior ejercicio permitió identificar, conjuntamente con el grupo de investigadores, directivos y empleados los siguientes hallazgos:

La Fundación no tiene estrategias definidas, tampoco refleja una estructura organizacional adecuada, las funciones del personal no están claramente definidas, no se cuenta con un organigrama que muestre las líneas de autoridad, aspecto que crea desorganización dentro de la Fundación; falta de personal para el desarrollo óptimo de la Fundación, la ausencia de políticas, procesos y procedimientos que impiden el buen desempeño y progreso de esta organización. Seguidamente, es notable la ausencia de controles internos para el buen manejo y uso de los recursos financieros de la misma.

Es de anotar que las condiciones vistas han generado una falta de proyección en la Fundación, desaprovechando las diferentes oportunidades que ofrece su entorno, como son: alianzas, convenios estratégicos y sinergia para trabajar de manera conjunta con entidades, ya sean del mismo sector, del público o privado.

Otra deficiencia es que la mayoría de las funciones están en cabeza de la gerente general, quien realmente toma todas las decisiones simples e importantes. La autoridad se encuentra totalmente centralizada, lo que genera un desgaste administrativo, y se presenta una sensación de paternalismo; situación que se debe a la falta de un organigrama y una eficiente descripción de puestos. Otros aspectos negativos están relacionados con la inconformidad de algunos empleados por la falta de trabajo en equipo, la limitada comunicación organizacional y la falta de incentivos y premios por logros obtenidos, para los empleados y voluntarios de la Fundación.

Por último, es evidente la falta de material publicitario y gestión de la imagen corporativa, para identificación y visibilidad en el desarrollo de sus actividades y reconocimiento de la Fundación a nivel local, regional, nacional e internacional.

A pesar de las dificultades mencionadas, la Fundación ha logrado significativos apoyos de organizaciones no gubernamentales a nivel internacional para el fortalecimiento de su propósito social, como es el de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los niños de la zona donde se encuentra ubicada, a través del suministro de alimentación (desayuno, almuerzo), atención médica, psicológica, recreación y apoyo espiritual.

Una vez realizado el ejercicio anterior y con base en las respuestas obtenidas a través de grupos focales, talleres, reuniones, entrevistas, la situación identificada de la Fundación es la siguiente:

- No hay sistemas de control interno de las actividades que realiza la Fundación.
- No está diseñado el direccionamiento estratégico de la Fundación.
- No hay base de datos para saber el alcance de los proyectos y beneficiarios de la Fundación.

- No existe ningún tipo de promoción y divulgación de la Fundación.
- La única fuente de ingresos son los proyectos, que tienen destinación específica y no se pueden utilizar para la administración de la Fundación.

Con la descripción de los párrafos anteriores se elaboró Tabla 2, en la cual se identifican las debilidades y fortalezas principales que tiene la Fundación.

De igual forma, se realizó el análisis externo de la organización. Para esta actividad se llevó a cabo un grupo focal con directivos y empleados; a partir de las orientaciones generales se identificaron las principales variables externas (Tabla 3) que tienen influencia en la Fundación como organización social.

A continuación se relacionan los principales aspectos que se analizaron sobre el entorno de la organización:

Análisis demográfico

- La situación de la infancia en Colombia es preocupante, toda vez que los niños y niñas colombianos son las principales víctimas de todo tipo de violencia, intrafamiliar, armada, de abusos impetrados por mayores.
- El Departamento del Atlántico no es ajeno a esta problemática, tanto es así que en estos últimos años ha acogido a un gran número de familias desplazadas por la violencia, provenientes de muchas ciudades, pueblos, corregimientos y veredas del resto de Colombia; quienes llegan con la esperanza de encontrar mejores condiciones de vida.
- La población infantil es la más afectada, encontrándose niños y niñas que no tienen acceso a la educación, ni a atención médica básica, ni bienestar social; esto por las pocas oportunidades que tienen las familias de estabilizarse dentro de la sociedad.
- La temática social ha adquirido un lugar central en los debates sobre desarrollo y las pre-

Tabla 2. Síntesis de la evaluación interna

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de la función de mercadeo y ventas. • Falta de estrategias de imagen institucional. • Dependencia de ingresos por donaciones. • Falta de sistemas de comunicación organizacional. • Plataforma tecnológica incipiente. • Falta de manuales de funciones y procesos. • Ausencia de planeación estratégica. • Falta de un sistema de seguimiento de programas y proyectos. • Infraestructura deficiente. • Falta de alianzas estratégicas. • Falta de una adecuada estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena información para desarrollar planes, programas y proyectos sociales. • Liderazgo frente a otras organizaciones no gubernamentales (ONG). • Buen nivel de reconocimiento ante algunas instituciones internacionales. • Disposición al cambio. • Cumplimiento y seriedad en los programas y proyectos.

guntas de investigación de las ciencias sociales volvieron a incorporar en sus agendas los problemas de la estructura social, la pobreza y la familia.

Análisis político/legal

En el año de 1945, a través de la Carta de las Naciones Unidas, se reconocieron las organizaciones no gubernamentales de manera formal. Posteriormente, hacia mediados de los noventa, las Naciones Unidas, por medio de la Resolución 1996/31, del 25 de julio, las definió como "cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surgen en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común".

Las organizaciones no gubernamentales se caracterizan o se diferencian, precisamente, por ser sin ánimo de lucro. Éstas llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, los cuales transmiten las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

En Colombia las leyes que amparan y soportan legítimamente estas organizaciones están consignadas en:

- La Constitución de la República de Colombia de 1991, en sus Artículos 38, 39, 103 y 355.
- Decreto 2150 de 1995, Artículo 40.
- Tratados y convenios internacionales.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su Resolución 2200 A (XXI), de diciembre 16 de 1966.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, ratificado mediante Ley 74 de 1968.

Análisis económico

En materia de recaudación de fondos, la gran mayoría de las ONG han enfocado sus esfuerzos hacia fuentes internacionales, ya sean priva-

das (fundaciones, corporaciones u ONG internacionales) o públicas, normalmente agencias de cooperación.

Algunas ONG obtienen recursos a partir de los programas y proyectos que tiene el Estado asignados para población vulnerable, también a partir de los aportes de las empresas privadas, las cuales se vinculan a algunas actividades de las ONG, asumiendo las empresas que de esta manera hacen responsabilidad social. En los últimos años las empresas han creado sus propios proyectos o fundaciones para cumplir con la responsabilidad social, disminuyendo la contribución a entidades externas.

Análisis cultural y social

Son muchas las entidades que bajo una iniciativa privada y constituidas sin ánimo de lucro, realizan actividades de interés social, buscando con ello mejorar la calidad de vida de las personas en estado de vulnerabilidad, ya sea por ingresos, vivienda, desplazamiento, alimentación, educación, entre otras. Es así como han surgido muchas ONG, con buena intención pero que no tienen recursos para llevar a cabo sus propósitos; teniendo en cuenta que los beneficiarios no pueden acceder a servicios que son claves para mejorar su calidad de vida, estas entidades recurren a financiación del Estado o de otras ONG nacionales y/o internacionales para obtener recursos; sin embargo, no propenden a ser autosostenibles. A partir de ello se dan dos situaciones: La primera, que muchas entidades sin ánimo de lucro tienen mucha dependencia de los recursos de otras organizaciones; y, la segunda, que los beneficiarios muchas veces se acostumbran a que otros les resuelvan la situación.

Innovación y transferencia de conocimiento

A partir de los resultados encontrados y con la participación del personal directivo se em-

prendió un plan de innovación y transferencia de conocimiento hacia el fortalecimiento de la Fundación y de las personas vinculadas a ella, y es así como se desarrollan las siguientes actividades encaminadas a lograr este propósito:

Beneficiarios: Este componente es la razón por la que nace o surge una empresa social, es decir, busca el beneficio de una población o comunidad en particular. Por ello, está ubicado como eje central sobre los otros componentes para lograr impactar de manera adecuada en sus vidas, contribuyendo, de paso, con los Objetivos del Milenio.

Desarrollo del talento humano: Este componente es primordial para las organizaciones sin ánimo de lucro, porque nacen producto de la vocación natural por ayudar a otros, pero la sola vocación no basta, se deben adquirir las competencias para gestionar estratégicamente estas empresas sociales, de tal manera que se pueda realmente lograr un impacto en la vida de las personas menos favorecidas de la sociedad.

En este componente se abordó la gestión desde el ámbito de las personas, porque son quienes finalmente hacen posible el logro de los resultados.

PRINCIPALES ELEMENTOS

a) Perfil y competencias de directivos, empleados y voluntariado

La identificación de perfiles y competencias del personal que esté vinculado directa o indirectamente es clave para el logro de la visión que tiene la empresa social. Este aspecto debe ser política corporativa para no improvisar, y si los que ya están no tienen el perfil y la competencia, deben procurar alcanzarlos.

b) Cualificación del personal

La empresa establecerá un programa anual para cualificación de su personal, buscando con ello el fortalecimiento de la gestión, a través de la ejecución de actividades de calidad desarrolladas por sus directivos, funcionarios y voluntariado. Aquí son pieza clave las oportunidades que se puedan aprovechar de la proyección social que tengan las universidades locales, la Cámara de Comercio, gobernaciones, alcaldías, entre otras instituciones privadas y públicas.

c) Estrategias de vinculación de personal

Teniendo en cuenta que las organizaciones sin ánimo de lucro, generalmente no cuentan con recursos suficientes para contratar personal, entre las estrategias de vinculación de personal se contemplan las siguientes:

Tabla 3. Síntesis del análisis externo

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Dinamismo actual del sector. Papel preponderante del sector no gubernamental. Competitividad. Globalización de mercados. Población vulnerable. Proyecciones sociales de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos. Acceso a nuevas tecnologías del desarrollo organizacional. Creciente informatización de actividades empresariales. Proliferación de entidades de servicios en asistencia social. Presión de entidades gremiales para realizar sus propios proyectos. Rivalidad y competencia de los gremios y asociaciones. Creación de otras ONG en la zona de confluencia.

- Realizar convenios con universidades locales, a fin de ubicar estudiantes en práctica de últimos semestres, de acuerdo con las necesidades de la organización. El estudiante en práctica ocuparía un cargo importante, el cual le será certificado para su experiencia y la organización sin ánimo de lucro se beneficia de una mano de obra calificada que le puede aportar mucho; de igual manera, está actuando con responsabilidad social, en la medida en que le brinde la oportunidad a un estudiante para que desarrolle lo que realmente está estudiando. Muchas veces las empresas ubican a los estudiantes en puestos totalmente diferentes a lo que han estudiado, a su disciplina. Desde luego, previamente se han establecido manuales de funciones del cargo que desempeñará este estudiante en práctica.
- Diseñar un programa de voluntariado atractivo, que se pueda socializar en empresas, eventos, en universidades donde hay muchos jóvenes que podrían estar interesados en vincularse. El voluntariado dinamiza las acciones de las organizaciones no gubernamentales y contribuye a lograr un impacto más significativo con el aporte que estas personas ofrecen en beneficio de aquellos que lo necesitan.

CALIDAD DE SERVICIO

Para este componente se establecieron corporativamente lineamientos en cuanto a la calidad de servicio que se debe prestar para beneficiarios y clientes internos. Este componente debe convertirse en cultura para la organización. Por ello, los indicadores establecidos para este ítem fueron:

a) Medición del valor percibido

El valor percibido está relacionado con la cobertura y desarrollo de las actividades que la organización emprende hacia una población o

comunidad. Para ello, es importante establecer indicadores de medición para medir este valor.

b) Rentabilidad percibida

Analizar y responder a los datos de la rentabilidad a nivel corporativo, porque la organización tiene que ser autosostenible y en segundo lugar porque debe contribuir a mejorar las condiciones de vida de alguna población o comunidad de la sociedad. Buscando mejorar la capacidad de análisis de rentabilidad para desagregar el ingreso y los costos por unidades claves, aprovechar y aplicar las innovaciones que ahorran costos detectados para la ejecución de las actividades.

c) Productividad del cliente interno

Este aparte está relacionado directamente con el componente de desarrollo de personal, porque el trabajo y las estrategias que se den allí, se evidenciarán en la calidad del servicio y de las tareas que hace el personal. Es decir, aspectos como la comunicación e incremento de la participación y de la productividad serán indicadores para medir los logros.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El componente de crecimiento es fundamental definirlo, para la sostenibilidad de la organización; aunque sea una empresa social, tiene que ser autosostenible. Las principales áreas que se definieron para el crecimiento empresarial de la Fundación son:

a) Áreas estratégicas

La definición de estas áreas es determinante para el enfoque sobre el cual se orientarán las actividades de las organizaciones. Este debe hacerse en consenso con directivos y funcionarios, a fin de que cada miembro entienda la importancia de ello, pues las acciones que se definan a partir de aquí son claves en el crecimiento de la organización. En este orden de ideas, se definieron las siguientes áreas estratégicas:

- ***Sostenibilidad y competitividad de la Fundación a largo plazo***

Esta estrategia está orientada al desarrollo de acciones cuyo enfoque es captar y canalizar recursos económicos y humanos a través de la presentación de proyectos y/o propuestas de alto impacto social a entidades nacionales e internacionales, que permitan lograr un impacto social de mayor cobertura y calidad, y, así mismo, se fortalezcan las capacidades de la Fundación.

- ***Desarrollo integral de la familia y la niñez***

Se implementará por medio de acciones como evangelizar, nutrir, educar, prestar atención médica integral, realizar actividades culturales, ofrecer charlas acerca de normas de convivencia a padres, al igual que promover en ellos el desarrollo microempresario con miras a la generación de su propio sustento. También se realizarán actividades que promuevan el apadrinamiento de los niños más vulnerables que hacen parte de la Fundación. De esta manera se estará dando cumplimiento al programa de la organización y al fortalecimiento de cada uno de los servicios que ofrece la Fundación, por medio de alianzas y convenios con entidades educativas, públicas, privadas y entidades del mismo sector como fundaciones y ONG.

- ***Reconocimiento de la Fundación a nivel local, regional, nacional e internacional***

Esta área es clave para posicionar la Fundación a través de un plan de mercadeo que permita su promoción y contribuya a su reconocimiento a nivel local, regional e internacional, por su capacidad de desarrollo y gestión social. De igual forma, que permita su identificación por la realización de proyectos y el desarrollo de actividades

en conjunto con otros organismos, en pro de la niñez y el bienestar de la comunidad.

b) Elaboración del plan estratégico

Una vez definidas las áreas claves, se pasa a la elaboración del plan estratégico de la organización. También debe definirse de manera grupal, teniendo en cuenta factores tales como: recursos con los que se cuenta, propósito de la organización y visión a largo plazo.

c) Asistencia técnica de profesionales especializados

En diseño de manuales de funciones, controles internos, marketing social, la finalidad de la asistencia es entrenar a directivos y empleados, a partir de las orientaciones que sean capaces de elaborar documentos necesarios para la operatividad de las diferentes actividades y lograr la coordinación entre ellas. Así mismo, el marketing social es una herramienta para promocionar la organización y conseguir recursos para su funcionamiento y prestación de los servicios a la comunidad con la cual trabajan.

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Este componente tiene como objetivo asegurar que el modelo planteado se ajuste a la realidad de la organización, sin que se convierta en una camisa de fuerza. Es asegurar que, a partir de la implementación del modelo, se logren resultados finales, como son: fortalecimiento empresarial de la organización y la sostenibilidad de la misma. Para este componente se definen las siguientes etapas:

a) Responsable

El área que liderará este componente es la gerencia, en cabeza de quien haga a las veces de gerente o director. Será quien coordine el seguimiento al modelo y tendrá la responsabilidad de presentar los informes a las directivas de la organización.

b) Informes de seguimiento

El informe general será elaborado por la gerencia; éste resulta de todos los insumos de las diferentes áreas estratégicas, y se deberá tener memoria anual de la ejecución. Para ello, la gerencia solicitará periódicamente a los funcionarios de cada proyecto o área la información relevante sobre el avance en la ejecución.

La Junta Directiva revisará los informes de seguimiento que, una vez aprobados, podrán ser presentados a la Asamblea General. Una versión resumida será puesta a disposición de todos los empleados de la organización.

c) Comité de seguimiento

Además, y con objeto de mantener la filosofía de participación y transparencia que caracterizó la elaboración del Plan Estratégico, la gerencia convocará periódicamente al comité de seguimiento, donde los funcionarios de cada proyecto o área darán cuenta de los avances en la ejecución.

d) Control de la ejecución

El seguimiento a la ejecución del plan será responsabilidad de la gerencia, a fin de asegurar que se logren los resultados y se tomen las medidas correctivas, cuando sea necesario.

CONCLUSIONES

La Fundación Social Amishaday está afectada por inconvenientes que restringen el desarrollo y crecimiento de esta organización. Tal problemática, detectada a partir del análisis DOFA, por medio de la aplicación de encuestas, entrevistas y diagnóstico a su gerente y empleados referente a aspectos administrativos, muestra una incipiente cultura organizacional, y la falta de proyección en el largo plazo.

Los proyectos actuales están vinculados a los programas y misión que tiene establecida la Fundación, gozando de presupuestos adecua-

dos, una planificación, y un análisis de funciones y prioridades, partidas que son exclusivas para los proyectos y no así para la Fundación, revelando que los directivos han dejado de lado el tema de la gestión administrativa, ajenos a esta función como base real donde se ejecuta y operan estos proyectos y programas en la actualidad.

El principal problema que se pudo detectar está relacionado con la falta de planeación; tanto los directivos como los empleados no tenían claro hacia dónde se dirige la organización, trabajando con los proyectos aprobados, pero sin nuevas perspectivas, a largo plazo, indicador que puede afectar el desarrollo y resultados de la Fundación. Se replica este proceder en la misión y la visión, establecidas de manera informal y solo conocidas por la gerente, redundando en una omisión en cuanto a la formulación de planes y objetivos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión empresarial de la Fundación Social Amishaday.

La fortaleza principal de la Fundación recae en la administración de proyectos significativos, la confianza, credibilidad y el reconocimiento por la transparencia y pulcritud con las que se han manejado los recursos provenientes de las entidades patrocinadoras y que apadrinan todos estos procesos, lo confirman a través de nuevos aportes, lo que indica que sí ha logrado mantener la confianza inversionista, que es lo más complejo de sostener por una organización. Si se superaran las dificultades mencionadas, en cuanto a la organización más participativa y democrática como tal, sin duda alguna mejoraría.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (2006). Manual de planeación estratégica. México: Panorama Editorial S. A de C. V.

Ansoff, I. (2001). El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. México: Trillas.

Carnacea, A., & Lozano, A. (2011). *Arte, Intervención y Acción Social, la creatividad transformadora*. Madrid: Grupo 5.

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia: Norma.

Eade, D., & Ligteringen, E. (2004). *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. España: Intermón Oxfam.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.

Gradilla, M. (1995). *El juego del poder y del saber*. México: Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.

Koontz, H., & O'Donnel, C. (2000). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.

Martínez, J. L. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo (para ir dimensionando el tercer sector)*. Madrid: Iepala.

Naciones Unidas (2010). "La alianza mundial para el desarrollo, en una coyuntura crítica". Informe del Grupo de Tareas sobre el desfase en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. New York: Naciones Unidas.

Pérez, B., & Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: manual de uso*. Madrid: ESIC.

Ramírez, L. (2002). *Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja*

cooperativa. El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas, Proyecto de formación en gestión y desarrollo de las cooperativas en América Central, Serie de Cuadernos Pedagógicos, San José: Universidad de Costa Rica.

Sachs, J. (2005). *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*. Madrid: Debate.

Sallenave, J. (2004). *La gerencia integral*. Colombia: Norma.

Sanahua, J. A. (2007). "¿Más y mejor ayuda? La Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo". En: Manuela Mesa (Coord.), *Guerra y conflictos en el siglo XXI: Tendencias globales*. Anuario 2007-2008 del Centro de Educación e Investigación para la Paz (CEIPAZ), Madrid: CEIPAZ.

Steiner, G. (1989). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.

Vandemoortele, J. (2010). "Cambiar el curso cambiando el discurso sobre los ODM". Madrid: Real Instituto Elcano.

Velásquez, F., & González, E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona.